

**JAMES DA SILVA MAJER**

**EMPRESAS FAMILIARES**

**Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios**  
**Prof<sup>o</sup> Leszek Celinsk**

**Curitiba**

**2006**

**Dedico este trabalho a minha esposa July,  
in memoriam de minha mãe Cenir e ao  
meu orientador Leszek Celinski**

## RESUMO

MAJER, James da Silva. Empresas Familiares. A utilização de ferramentas como o planejamento, qualidade, sendo utilizada como instrumentos de controle para as empresas familiares, faz com que os negócios da familiar não desapareçam com o passar do tempo. Hoje em dia os familiares principalmente os fundadores de empresa devem agir com mais profissionalismos, pois não existe mais espaço manter alguma empresa pela simples intuição. As empresas familiares que se mantêm que se tornaram centenárias foi devido ao profissionalismo de seus fundadores e de seus herdeiros que souberam diferenciar os problemas familiares dos da empresas. Este estudo de caso tem como objetivo enfocar o relacionamento dentro de uma instituição familiar. Define e apresenta as principais características do ciclo vital das empresas familiares e ainda a importância com que ela agrega aos meios socioeconômicos a sua sobrevivência, em casos práticos, identifica e compara, as formas de gestão através das sucessões familiares. Mesmo hoje em um mundo globalizado e onde as grandes empresas fazem fusões e incorporações as empresas familiares tem um papel fundamental para o ramo dos negócios.

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1      | PROBLEMA.....   | 4         |
| 1.2      | JUSTIFICATIVA.....  | 4         |
| 1.3      | HIPÓTESES.....  | 5         |
| 1.4      | OBJETIVO GERAL.....   | 5         |
| 1.5      | OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 5         |
| <b>2</b> | <b>EMPREENDEDORISMO.....</b>                                      | <b>6</b>  |
| <b>3</b> | <b>CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR.....</b>                          | <b>10</b> |
| <b>4</b> | <b>RELACIONAMENTO.....</b>  | <b>17</b> |
| <b>5</b> | <b>ENTRADA DOS FILHOS NA EMPRESA.....</b>                         | <b>23</b> |
| <b>6</b> | <b>DEFINIÇÃO DE SUCESSORES.....</b>                               | <b>29</b> |
| <b>7</b> | <b>ÉTICA DENTRO DAS EMPRESAS FAMILIARES.....</b>                  | <b>40</b> |
| <b>8</b> | <b>DIFICULDADE DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES.....</b> | <b>43</b> |
| <b>9</b> | <b>CONCLUSÃO.....</b>   | <b>46</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                            | <b>48</b> |
|          | <b>APÊNDICE 01 – RELATO CURTUME CURITIBA.....</b>                 | <b>50</b> |

## LISTA DE TABELAS

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 3.1 | PERCENTUAL DE EMPRESAS FAMILIARES EM PAÍSES .....             | 13 |
| 3.2 | EMPRESAS FAMILIARES NOS ESTADOS UNIDOS.....                   | 13 |
| 3.3 | VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ABERTURA DE CAPITAL .....         | 15 |
| 3.4 | NOVOS BRASILEIROS BILIONÁRIOS COM ABERTURA DE CAPITAL .....   | 15 |
| 8.1 | CLASSIFICAÇÃO DAS MPE'S SEGUNDO O Nº DE EMPREGADOS.....       | 45 |
| 8.2 | CLASSIFICAÇÃO DAS MPE'S SEGUNDO FATURAMENTO BRUTO ANUAL ..... | 45 |
| 8.3 | PARTICIPAÇÃO DAS MPE'S NA ECONOMIA BRASILEIRA .....           | 45 |

## 1 INTRODUÇÃO

Sempre que falamos de empresas familiares, lembramos de empresas inoperantes, antiquadas, obsoletas ou mesmo de brigas familiares pelo poder. Como podemos julgar essas empresas familiares, que em certos países elas chegam a ser todo PIB, gerando empregos, renda, impostos, tendo influência política, sendo elas pequenas ou grandes. Dado da revista Fortune (1998) publicou que das 500 maiores empresas do mundo, ainda 40% destas pertencem a familiares, exemplo da Wal-Mart, Carrefour e a Cargil. As empresas familiares nos EUA geram a metade do PNB e a metade da força de trabalho, na Europa constituem a maioria das pequenas e médias empresas, na Ásia ocupam posições predominantes nas economias mais desenvolvidas com exceção da China, e na América Latina as empresas familiares dominam os principais grupos privados. No Brasil dos 300 maiores grupos empresariais 265 são controlados por famílias.

O advogado americano William O'Hara, historiador, resume em uma frase a importância dos negócios conduzidos por familiares na economia mundial, diz ele:

"Antes da empresa multinacional já havia a empresa familiar. Antes da Revolução Industrial já havia a empresa familiar. Antes do Império Romano já havia empresa familiar. Existe alguma instituição mais velha que a empresa familiar?".(Exame, Ed.838, 16/05/2005)

No momento em que o mercado é controlado por milhares de acionistas anônimos, as companhias controladas por famílias não perderam seu vigor. Certas empresas já se tornaram centenárias, querendo crescer cada vez mais em seus setores. Exemplo clássico é da Gerdau que possui mais de 100 anos, é administrada por membros da família, sendo seu atual presidente Jorge Gerdau Johannpeter. Outro exemplo de empresa familiar bem sucedida é o grupo Votorantin, que foi fundado em 1.918, atualmente presidida por Antonio Ermínio de Moraes, sendo o maior grupo privado de indústrias no Brasil. Outros exemplos que podemos citar estão no setor do comercial que são as Casas Bahia e as Lojas Colombo, ambas são empresas familiares que faturam mais de um bilhão de reais por ano. O Grupo Gerdau e o Grupo Votorantin são empresas de capital aberto, tendo suas ações comercializadas na Bolsa de Valores de São Paulo, e são consideradas como multinacionais, e as Casas Bahia e as Lojas Colombo são ainda empresas de capital fechado. Segundo o professor John Davis da Harvard Business

School (Folha de São Paulo, 14/05/2005), especialista em gestão familiar, destaca que as empresas familiares brasileiras são bastante competitivas no mundo dos negócios, sendo o grande desafio dos empresários é de passar a empresa para as futuras gerações.

O maior defensor de empresas familiares é o especialista John Ward, que diz em entrevista a revista Época (Ed.374, 18/07/2005), como não convive com a pressão de acionistas, as empresas familiares podem pensar em longo prazo, rejeitar modelos convencionais e criar estratégias próprias, sendo elas mais eficazes do que outras empresas. Para especialista americano, juntar parentes com negócios não é problema e pode ser uma vantagem para as empresas familiares. É bom lembrar que nos EUA, companhias familiares saíram melhor e mais rápidas da crise pós 11 de setembro do que as chamadas organizações profissionalizadas (Isto é Dinheiro, 29/07/2004).

Qual é o diferencial que torna certas empresas familiares em multinacionais, centenárias, ou defendidas por especialistas? A grande resposta para isso tem sido a profissionalização, investida por essas empresas como meio de sobreviver as grandes mudanças ocorridas nas últimas décadas. Os próprios fundadores notaram que era preciso "largar o osso", para que suas empresas continuem crescendo e em família.

O nível de profissionalização em certas empresas familiares se torna maior do que em outras organizações, caso clássico é o Magazine Luiza que segundo Harvard Business School, possuem uma das melhores estratégias no mundo dos negócios (Exame, Ed.857, 07/12/2005). Outro exemplo de boa administração é das Balanças Filizola, fundada em 1.886, uma centenária no Brasil que está mudando a sua forma de administrar, quer ser tornar a Nike das balanças, administrando o marketing da empresa e seu desenvolvimento tecnológico, terceirizando o seu processo de produção. Segundo Rubens Filizola, "a trajetória de nossa família se confunde com a história do setor de balanças no Brasil", mantendo a liderança histórica no mercado de balanças, essa é uma das vantagens competitivas para a empresa. O grupo VR controlada pela família Szajman, criaram um conselho familiar que se reúne uma vez por mês para conversar assuntos sobre a família e sobre os negócios, onde qualquer decisão deve ser tomada em conjunto para o bem da instituição, desde a utilização de carros, como os dividendos

distribuídos e a continuidade de membros dentro da empresa (Isto é Dinheiro, 29/07/2004).

O importante para a empresa é que os sucessores possuam o DNA familiar nos negócios, o dono da empresa tem quer trazer os sucessores para dentro da organização desde pequeno para que o mesmo sinta e faça parte da empresa, boa demonstração de que sucessor foi a frente dos negócios de Ricardo Semler no seu livro *Virando a Própria Mesa*, onde ele demonstra desde adolescente seu interesse pelos negócios da família. Isto tem que ser notado pelos fundadores da empresa para verificar qual dos sucessores está mais apto na administração. Exemplo é da família Matarazzo, que na escolha errada de seus sucessores faliram um dos maiores grupos da América Latina. Se o fundador notar que os sucessores não possuem vocação para os negócios, a melhor escolha para empresa é a contratação de um gerente para a continuação das mesmas. Exemplo de empresa que a família preferiu administração de um membro de fora e dos Tubos e Conexões Tigre onde ela presidida por Francisco Amaury Olsen, funcionário de carreira dentro da empresa, os membros da família trabalham juntos no conselho administrativo da empresa.

O estudo de caso descrito até agora relatou como certas empresas familiares estão se profissionalizando para sobreviver ao mundo globalizado, contudo também vale lembrar que existem fundadores que não aceitam largar o poder como, por exemplo, é o caso dos usineiros da cana-de-açúcar, pela reportagem na revista *Exame* de 1º de março de 2006, mostra que 60% dos usineiros estão no estágio em que todas as decisões são tomadas pelo dono. O setor usineiro no Brasil ainda é de empresas de médio porte, ainda com um pensamento provinciano. Nesta reportagem mostra que essas empresas estão para ser engolida pelas grandes, já que existe interesse de grandes grupos no álcool brasileiro como fonte alternativa de energia. O risco para esses conglomerados está dentro de casa. De acordo com um estudo do Family Business Consulting Group International, uma entidade americana, 65% das empresas familiares desaparecem devido a conflitos entre membros do clã. Nos Estados Unidos, apenas 15% das companhias chegam à terceira geração. Estes conflitos são também gerados devido ao nepotismo dentro das empresas, em que os donos não sabem dizer não aos filhos ou sobrinhos, mesmo sabendo que estes não possuem nenhuma experiência profissional, criando conflitos com os funcionários de carreiras. No Brasil não existe



dados estatísticos de quantas empresas chegaram à segunda ou terceira geração. Outros exemplos de empresas familiares que desapareceram no mundo dos negócios são os móveis Cimo que não queriam mudar os modos de produção de móveis, o Curtume Curitiba que os sucessores não se profissionalizaram e a Cofap, Metal Leve, Continental, Banco Real, foram absorvidos por grandes corporações. Exemplo de empresa familiar que superou as dificuldades é a Lupo, empresa tradicional na fabricação de meias, teve que diversificar os produtos da empresa para continuar no mercado, pois a própria neta do fundador Liliana Aufiero, viu a necessidade da venda da mesma (Exame, Ed 864, 24/03/2006). Com a criação de novos produtos para entrar no mercado de lingerie, licenciamento de grifes famosas como Fórum, Nike, Calvin Klein fez com que a empresa conseguisse superar as dificuldades financeiras e saísse do prejuízo.

A dificuldade de se falar das empresas familiares é grande, pois existe pouco material sobre o assunto tanto em livros, revistas, internet, jornais, e as poucas matérias que existem mudam somente as palavras, mas o sentido em si sempre continuam o mesmo. Maioria dos gurus da administração acha melhor criar novos modelos de administração do que falar de como grandes empresas familiares continuam ainda no poder e resistiram as grandes mudanças ocorridas no século XX. Os autores também se dedicam a falar pouco das pequenas e médias empresas, sendo todas familiares. Elas correspondem a 90% das empresas no Brasil, empregam cerca de 35 milhões de pessoas, chega a 20% do PIB e são nestas empresas que geram os maiores conflitos familiares, em que o fundador não aceita mudanças, o que acaba frustrando empregados e principalmente os filhos.

## 1.1 PROBLEMA

O que se pretende neste trabalho é identificar os problemas e as dificuldades que as empresas familiares têm de crescer e de manter em mundo cada vez mais globalizado e a dificuldade da relação interpessoal nos integrantes de um grupo familiar que atua no negócio?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A grande dificuldade que as empresas familiares, tem no relacionamento, principalmente com os fundadores da empresa, que não aceita geralmente a entrada

de idéias novas, pois argumentos dos fundadores que eles começaram daquele modo e ganharam dinheiro. Com isso grandes fortunas de empresa familiares foram perdidas ou foram integralizadas a outras companhias por estas perceberem as mudanças de mercado.

Como a empresa tem que trabalhar em equipe muitas vezes isto não ocorre, pois a dificuldade de relacionamento é grande entre os donos da empresa e os funcionários, principalmente na questão de expor idéias, de treinamentos, de benefícios que podem ser dados, de planos de cargos e salários. Pois os donos de empresa não acham isto uma prioridade sendo um custo muito grande a empresa.

A outra dificuldade é transição de poder, pois quando o fundador da empresa está prestes a se aposentar ou venha a falecer, tem a rivalidade de quem vai ficar no poder, pois a briga principalmente entre os herdeiros, que cada um acha que merece mais que outro.

### 1.3 HIPÓTESES

Criatividade e meios de comunicação entre patrões e empregados, onde os dois lados possam se interagir melhor, para o sucesso da empresa. Consciência que a gerencia de uma empresa familiar tem que ter em um mundo globalizado.

### 1.4 OBJETIVO GERAL

Entender e descrever as dificuldades de relacionamento interpessoais dentro das empresas familiares.

### 1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o surgimento das empresas familiares.
- Identificar o que é uma empresa familiar.
- Analisar o relacionamento dentro da empresa familiar.
- Exemplificar conflitos em processos sucessórios nas empresas familiares.
- Analisar a dificuldade das pequenas e médias empresas familiares, na administração do setor RH.

## 2. EMPREENDEDORISMO

Não se pode começar a falar de empresas familiares, sem falar primeiro sobre empreendedores.

Empreendedores são pessoas que querem transformar seus sonhos em realidade, que geralmente cansados de seus empregos, sem perspectiva de crescimento ou pressionadas por seus chefes, resolvem sair para criar seu próprio negócio. Dados da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2004 realizou uma pesquisa sobre empreendedorismo, demonstrou que o Brasil se destaca como um dos países mais empreendedores no mundo. Cerca de 13,5% da população adulta se dedica ao seu próprio negócio, mais que o próprio EUA e os países da União Européia, não pelo gosto de seu próprio negócio, mas devido à situação econômica do país. Novos dados colhidos pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2005 divulgaram que o lado empreendedor do brasileiro caiu 13,5% para 11,3%. Um dos motivos desta queda é revelado pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM) é que os empreendedores brasileiros não estão desenvolvendo produtos novos em segmentos onde a concorrência já é elevada com educação, vestuário. Os empreendedores brasileiros não estão explorando novas tecnologias avançadas ou não possuem capital para fazer investimento em tecnologias, cerca de dois terços dos novos negócios investe menos de dez mil reais e 22% aplicam menos de dois mil reais (Vencer, Ed. 79, 04/2006).

Em uma enquête realizada pelo site Pequenas Empresas & Grandes negócios ([www.pegn.globo.com](http://www.pegn.globo.com)) para eleger o maior empreendedor da história do Brasil, os cinco primeiros escolhidos foram:

1º - Amador Aguiar (1904-1991) com 3.707 votos, fundador do Banco Bradesco.

2º - Barão de Mauá (1813-1889), com 836 votos, fundou a Companhia de Iluminação de Gás e a Estrada de Ferro Petrópolis, no tempo do império brasileiro.

3º - Samuel Klein (1924), com 364 votos, fundador da Casas Bahia.

4º - José Ermírio de Moraes (1900-1973), com 345 votos, começou administrar os negócios do sogro em 1925.

5º Francesco Matarazzo (1854-1937), com 142 votos, fundador de várias indústrias no Brasil (massas alimentícias, vestuário velas e sabão), que virou tudo pó nas mãos dos descendentes.

Mas há empreendedores que são apaixonados pela sua empresa, nem por realizar ou fazer acontecer, mais pela pura paixão de fazer o que ama. O “dar certo”, o dinheiro, o crescimento, a acessão dentro da sociedade ou da própria família, serão conseqüências naturais da dedicação do empresário. O próprio Henry Ford era uma pessoa amava a sua empresa não ligava de ser um dos homens mais ricos dos EUA, a histórias que ele esquecia cheques no bolso de sua calça onde já estavam vencidos.

Está fase inicial da empresa, geralmente se confunde muito com o fundador, pois a dedicação é tanta que o empresário chega a trabalhar mais de 12 horas por dia. As férias quase não existem, os finais de semanas são dedicados mais aos negócios do que ao próprio lazer e a família. Eles conhecem todas as áreas da empresas (RH, finanças, produção, marketing), até o nome da empresa se confunde com o fundador, pois é mais lembrado nome do empresário do que da própria empresa, ex: o bar do Zé, supermercado do Paulo, confeitaria da Maria, etc. Essa dedicação, às vezes atrapalha, pois é difícil que os fundadores queiram se afastar da empresa, seguindo a risca aquele velho ditado “o olho do dono que engorda a porcada”, até a confiança dos clientes, fornecedores e empregados é gerada por causa do fundador.

Para o estudioso dos titãs dos negócios Richard Tedlow, professor Harvard Business School, comparou a trajetória dos maiores empreendedores como Henry Ford, John Rockefeller, Sam Walton, entre outros ao traço de dedicação radical à empresa. Não olhar para trás e fazer mais do que prometido, eles conseguiram intuir potencial de mercado e tiveram a coragem de apostar na sua visão de empreendedor. No Brasil maior exemplo de empreendedorismo de que temos na história é de Francesco Matarazzo, fundador do grupo Indústrias Reunidas. Francesco Matarazzo, chegou a sua época a ser um dos 10 homens mais ricos do mundo, fazendo parte desta galeria homens como John Rockefeller, John Pierpont Morgan, Andrew Carnegie, Henry Ford. Quando Francesco Matarazzo morreu em 1.937, seu império era de 200 fábricas, nos ramos de comércio, indústrias, agricultura e banco, seu patrimônio acumulado era de 20 bilhões de dólares valores atuais. Era um dos primeiros a chegar ao trabalho e um dos últimos a sair. Tinha o hábito de visitar todas as suas fábricas, se gabava pela sua memória, além da sua habilidade de fazer contas sem ajuda do lápis, memorandos internos eram escassos, no convívio com seus funcionários acolhia todas as opiniões, mas era

último a dar as ordens, decidia tudo de forma centralizada. Para ele comprar era mais importante do que vender por isso toda qualquer forma negociação tinha de ter o aval dele. Para os grandes desbravadores do capitalismo daquela época, eles não tinham quaisquer exemplos para seguir ou consultores, tocavam seus negócios no ouvido e na sua intuição, sendo estudados até hoje pelos grandes gurus dos negócios. Para Francesco Matarazzo contar com sua própria intuição. Para se manter atualizados, seu posto de escuta predileto era uma confeitaria no centro de São Paulo, onde se reuniam os principais empresários da época, advogados, funcionários públicos, fazendeiros e políticos. Ali, ele sabia todos os principais mexericos da política e da economia (Exame, Ed.829, 27/10/2004).

Em entrevista a revista *Gestão & Negócios* nº 5 Roberto Shinyashiki, também defende a idéia de quem precisa de gurus, para ele existe varias pessoas que vêem com teorias novas, com isso são chamadas de gurus. Ele defende a idéia que ao invés de contratar uma pessoa que é chamada de um novo guru ou mesmos um técnico de futebol ou vôlei que esta na moda, é muito mais eficaz ele investir no treinamento de pessoal ou no planejamento da empresa. Roberto Shinyashiki, diz que o melhor guru para empresa é o próprio empreendedor, pois os gurus geralmente não sabem como é funcionamento da empresa, exemplo pode ser um cozinheiro, ele conhece como deve ser preparado o alimento, mas não conhece como é um funcionamento de fluxo caixa, os custos de cada produto ou delegação de autoridade, o empreendedor deve buscar primeiramente buscar conhecimento, Roberto Shinyashiki acha que falta no brasileiro é mais conhecimento, por isso que a maioria dos empreendimentos não passa de dois anos de duração. Segundo ainda Roberto Shinyashiki a maioria dos gurus famosos possuem mais teoria do que a prática, não significa que uma pessoa que reúna quinhentas ou mil pessoas seja um profundo conhecedor de administração.

Antes de abrir seu negócio o empreendedor deve seguir alguns detalhes.

1º Como será a empresa por sociedade ou individual. Em sociedade quem fará parte:

- Marido e esposa;
- Pais e filhos;
- Irmãos;
- Amigos;

- Primos.

2º No aspecto legal as formas de sociedade mais utilizadas pelos empreendedores pelo novo código civil de 2.002, são:

- Sociedade simples, artigos 997 a 1.038;
- Sociedade Limitada, artigos 1.052 a 1.087;
- Sociedade cooperativa, artigos 1.093 a 1.096.

3º No aspecto tributário pelo código tributário nacional:

- Regime simples, Lei número 9.317/96;
- Imposto lucro real, artigo 14 da Lei número 9.718/98;
- Imposto lucro presumido, artigos 247 e 248 do RIR.

4º Fazer um bom plano de negócios, é bom ter idéias de quanto vai ser a taxa de retorno de investimento.

5º Fazer uma boa análise do mercado, utilizar todas as ferramentas do marketing, principalmente os 4 P's ( preço, ponto, produto, promoção), analisar a concorrência.

6º O principal de todos a famosa "PERSEVERANÇA". Qualquer negócio demora pelo menos dois anos para obter lucro. Todos acham que o começo de qualquer empresa bem sucedida foi um mar de rosas, mas relato da maioria dos empresários comenta que havia dias que dava de bater com a cabeça contra a parede ou porque a saíram da segurança de seus empregos. Exemplos clássicos: Apple e Microsoft.

Podemos resumir o empreendedor com está frase. "As maiores inovações no tocante a novos empregos, tecnologias, e vigor econômico vêm de um circulo pequeno, mas crescente de heróis, os pequenos empresários americanos, homens e mulheres convictas, inteligentes e ousadas que assumem grandes riscos para investir nosso futuro". Ronald Regan, ex-presidente dos EUA.

### 3 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

Afinal o que é uma Empresa Familiar? Certos autores definem "que são empresas administradas pela segunda ou terceira geração da mesma família", outros autores definem como sendo "uma empresa administrada por membros da família".

É difícil de definir o que é uma empresa familiar, quem melhor pode definir se sua empresa é ou não familiar, são os próprios responsáveis pela empresa ou própria sociedade, pois certos fundadores de empresa consideram como sendo mais um membro da família. Uma família de agricultores pode ser considerada como uma empresa familiar. Algumas cidades são lembradas por causa da família que construiu um grande patrimônio, caso da cidade de Bentonville no estado de Arkansas no Estados Unidos, cidade que possui 65.000 habitantes. O que fazer com que todos conheçam esta cidade, é que lá se encontra a sede da maior rede varejista do mundo, o Wal-Mart.

Os Walton são o símbolo da empresa familiar que deu certo, sendo o seu fundador Sam Walton já falecido, mais seus herdeiros possuem uma fortuna avaliada em 90 bilhões de dólares. O Wal-Mart impôs uma cultura que foi seguida por outras empresas, sendo a essência o preço e custos baixos. Alan Gresenspan, ex-presidente do FED (Banco Central Americano) considera que a inflação dos Estados Unidos na década de 90 foi baixa devida ao poder de negociação do Wal Mart. Estima-se que o faturamento do Wal-Mart chegue ao PIB da Bélgica, cerca de 300 bilhões de dólares por ano, e com 1,7 milhões de funcionários no mundo todo, com este poder nas mãos faz com que o presidente da companhia seja recebido por chefe de estados, exemplo de Lee Scott, presidente do grupo foi recebido pelo chefe de estado da China. Gigante como Coca-Cola e a Pepsico, já se curvaram ao poder do Wal-Mart, ambas criaram novos refrigerantes com Splenda. O adoçante faz maior sucesso na rede. Mais não é só mar de rosas a vida dos Walton, eles são amplamente criticados pelos baixos salários, horas extras não remuneradas, sala dos principais executivos são decoradas com móveis que tiveram em exposição nas lojas, funcionários que tem de viajar são obrigados a dividir os mesmo quartos e os deslocamentos são feitos em classe econômicas nos aviões. Empresas como a Procter e a Gillette tiveram de fazer fusões para poder combater a rede (Exame, Ed.848, 03/08/2005).

São identificados como uma empresa familiar nos seguintes pontos, citados pelo autor Werner Bornhldt:

- O controle acionário pertencente a uma família e/ou a seus herdeiros;
- Os laços familiares determinam à sucessão no poder;
- Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações / quotas acumulados ou herdados na empresa.

Segundo Harvard Business School, o ciclo de formação das empresas familiares pode ser dimensionada por três modelos:

- Eixo das gerações ou dos proprietários;
- Eixo do estágio da empresa;
- Eixo da família.

O ciclo de formação das gerações ou dos proprietários é formado pelos seguintes estágios.

1º-Proprietário Controlador, geralmente estagia na empresa, onde 75% do controle estão nas mãos do casal. A empresa se encontra na fase inicial, quando há maior dedicação dos fundadores. Existe a dificuldade destes em escolher quem vai comandar a empresa, como também com respectivo planejamento tributário de como vai ser as transferências de cotas, pois em alguns países são cobrados impostos sobre a herança. No Brasil ainda se tramita essa lei no congresso, que equivale a lei de Imposto sobre Transmissão Causas Mortis ( Código Tributário Nacional artigos 35 a 42 e Constituição Federal artigos 153, I).

2º-Sociedade entre Irmãos, geralmente a empresa se encontra na primeira geração, logo após a saída dos fundadores, dois ou mais irmãos assumem controle acionário. Nesta fase busca-se desenvolver a harmonia o espírito de equipe. Acontece uma disputa pela etapa da liderança no processo sucessório. Aqui é importante um pacto entre acionista-sócios, definições claras da função de cada



um dentro da empresa, além da entrada dos irmãos dentro empresa pode se encontrar noras, genros e os netos dos fundadores.

3º-Consórcio de Primos, nesta fase a empresa se encontra na segunda ou mais gerações, o grande desafio da empresa é ser administrada, já que existe grande quantidade de parentes que confundem com os chamados sócios funcionários. Em certas empresas as brigas são tão intensas pelo poder, que para não comprometer o bem estar do negócio, são colocados outros, uma espécie de interventor para que administre a empresa e os herdeiros ficam no conselho administrativo da empresa. Existem exemplos que seja impossível do herdeiro querer negociar sua cota da empresa no mercado e se queira sair ele só pode vir a negociar com os membros da família, vindo a vender suas cota de ações pela metade do mercado. Exemplos de empresas e da Cargill, que é virtualmente impossível sair da empresa; e por John D. Rockefeller, o grande magnata do petróleo no início do século XX, que através de truste mantém a fortuna na mão da família.

O ciclo de formação dos estágios da empresa (Exame, Ed.857, 07/12/2005).

Primeira fase: o início, onde se destaca o empreendedorismo a criatividade e responsabilidade, rápido crescimento.

Segunda fase: expansão, onde se destaca os processos de delegação e a profissionalização, início de formalização e controles. É o momento que aparece alguma crise de liderança / autonomia.

Terceira fase: maturidade, onde se destaca capacidade de discutir e administrar os conflitos, visa o foco no negócio e se preocupa com os retornos de investimentos e nas relações sistema societário (acionista-sócios) e familiar (herdeiros, cônjuges).

O ciclo de formação do eixo familiar.

1º A Jovem Família Empresarial: vem do desejo geralmente de casais mais novos ser dono do próprio negócio, de tomar decisões a respeito do relacionamento entre o trabalho e família e o modo de criar os filhos.

2º Entrada na Empresa: se destacar em separar gerações mais novas, facilitar o bom processo de decisões, iniciação das carreiras.

3º Trabalho em Conjunto: promover a cooperação e comunicação entre as gerações, encorajar a administração de conflitos, planejamento estratégico a longo prazo dos negócios.

4º Passagem do Bastão: destaca desligamento das gerações mais velhas, transferência da liderança familiar, renovação do ciclo de negócios.

Na revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, edição número 207, abril 2.006, demonstra a porcentagem da participação das empresas familiares nos negócios de diferentes países.

**Tabela 3.1** Percentual de empresas familiares em países.

| País/região    | Percentual |
|----------------|------------|
| Itália         | 95%        |
| Brasil         | 90%        |
| Suécia         | 90%        |
| Alemanha       | 85%        |
| Estados Unidos | 80%        |
| Finlândia      | 80%        |
| Espanha        | 75%        |
| Inglaterra     | 75%        |
| Portugal       | 70%        |
| França         | 60%        |

Fonte: Business School São Paulo for International Management; The Family Business Network

A tabela seguinte vai demonstrar a taxa do PIB gerado pelas empresas familiares nos Estados Unidos, dados extraídos do livro Governança na Empresa Familiar do autor Werner Bornholdt:

**Tabela 3.2** Empresas familiares no Estados Unidos em relação ao PIB, á população e a novos postos de trabalho.

|  | Definição no sentido amplo | Definição no sentido intermediário | Definição no sentido restrito |
|--|----------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| Número de empresas familiares em milhões                 | 20,3                       | 12,2                               | 4,1                           |
| % PIB  | 49%                        | 30%                                | 12%                           |
| % da população trabalhadora                              | 59%                        | 37%                                | 15%                           |
| % de novos postos de trabalho criados entre 1987 e 1.990 | 78%                        | 48%                                | 19%                           |

Fonte: Adaptação de Neubauer e Lank (1999: 39-40)

Está havendo uma mudança também nas empresas familiares brasileiras, muitas estão abrindo o capital de suas empresas, visto que a captação do capital

junto a instituições financeiras é muito caro devido às altas taxas de juros, para que as empresas invistam em novos maquinários, o melhor caminho é captar estes recursos junto a Bolsa de Valores. Mas este processo de abertura de capital não significa que seja fácil. Antes de abrir o capital, a empresa deve passar por uma profunda reestruturação, pois os dados da empresas devem ser bem esclarecidos. Exemplo da Natura, empresa do ramo de cosméticos, que antes de abrir seu capital junto ao mercado de ações, criaram uma lista de 20 objetivos a serem atingidos. Depois de conseguir atingir estes objetivos envolve a parte de pessoal que são executivos, advogados e especialistas de bancos. O custo disso pode envolver em torno de 2 milhões de reais para os advogados e 5% de comissão para os bancos para emissão dos títulos. Estes valores dependem muito do tamanho da empresa e quantidade de emissão de papéis que deseja envolver.

Uma vez aberto o capital da empresa, ela tem que funcionar de forma transparente, isto significa que todos os seus dados são conhecidos no mercado e todas as suas decisões têm que ser aprovadas pelo conselho. Diferente de uma empresa de capital fechado, (Revista Exame, 29 de março de 2.006), que quando o empresário Samuel Klein resolve que vai inaugurar 100 lojas no período de um ano, para aumentar seu faturamento, ninguém pode dizer não para ele. Quando a Gol, empresa de aviação civil resolveu abrir seu capital, sabia que de uma forma ou de outra todos os dados de como manter a empresa com baixo custo teriam de ser revelados. Como o processo de planejamento estratégico da empresa, isto se torna uma boa vantagem para a Tam sua maior concorrente, que através destes dados é capaz de saber como atuar e fazer o seu planejamento. Outra vantagem que se tem demonstrado com levantamento deste capital é que as empresas podem fazer novas aquisições, exemplo da Cosan, instituição ligada ao ramo de usinas de álcool e açúcar, mais da metade dos 885 milhões adquiridos na venda de ações foi para ser investidas em novas aquisições.

A dificuldade maior quando abre seu capital é o dia seguinte de ser lançado o papel no mercado, pois sabe que a empresa não pertence mais a um dono, mas sim a vários donos e que a cobrança é bem maior. Existe a necessidade de que os resultados sejam o que é esperado pelo mercado, pois a dificuldade é de se levantar as ações de uma empresa que tenha caído o preço, caso da Grendene que as suas ações caíram 41% do valor de quando foram lançadas.

**Tabela 3.3:** Segundo a revista Exame quais são as vantagens e desvantagens de se abrir o capital:

| <b>Vantagens</b>  | <b>Desvantagens</b>   |
|---|---|
| Funciona como uma opção de financiamento da companhia, mais barata que empréstimos.                                   | Os custos para manter uma empresa aberta podem ultrapassar 1 milhão de dólares por ano                |
| Torna público o resultado da empresa, o que leva seus executivos a ficar constantemente atento a seu desempenho.      | Os concorrentes têm acesso a muito mais informações sobre a companhia o que pode acirrar a competição |
| A troca de informações com mercado ajuda os executivos a refletir sobre as decisões estratégicas tomadas na companhia | A pressão dos investidores por resultados trimestrais pode atrapalhar os planos a longo prazo         |

Fonte: Revista Exame, Ed.864, 29/03/2006.O Brasil Descobre a Bolsa.

**Tabela 3.4:** Pela revista Forbes em 2.006 segue os novos bilionários brasileiros, conseguiu isto devido abertura do capital da empresa:

| <b>Nome</b>                    | <b>Empresa</b> | <b>Fortuna</b> |
|--------------------------------|----------------|----------------|
| Antonio Luiz Seabra            | Natura         | US\$ 1,4 bi    |
| Guilherme Leal                 | Natura         | US\$ 1,4 bi    |
| Elie Horn                      | Cyrela         | US\$ 1,3 bi    |
| Dorothea Steinbruch e família  | CSN/Vicunha    | US\$ 1,2 bi    |
| Constantino de Oliveira Júnior | Gol            | US\$ 1,1 bi    |
| Henrique Constantino           | Gol            | US\$ 1,1 bi    |
| Joaquim Constantino Neto       | Gol            | US\$ 1,1 bi    |
| Ricardo Constantino            | Gol            | US\$ 1,1 bi    |

Fonte: Revista Exame, Ed.864, 29/03/2006.O Brasil Descobre a Bolsa.

Alguns autores comentam que a família deve tomar cuidado no que diz respeito da empresa crescer demais, para isto a própria família deve estar preparada em como conduzir os negócios, pois muitas empresas familiares que cresceram demais sem uma estrutura tanto no emocional como na profissionalização, vieram a falir ou foram adquiridas por outras empresas. É muito importante que os familiares se profissionalizem ou contratem pessoas qualificadas para certos setores estratégicos da empresa. Exemplos podem tirar de Henry Ford.

Há umas histórias conhecidas de Henry Ford, que representa muitas bem as empresas familiares que é a seguinte: Um grupo de intelectuais criticava Ford, chamando de ignorante. Eles diziam que Henry Ford não sabia muita coisa. Então Ford chamou-os ao seu escritório e os desafiou a fazer qualquer pergunta que ele responderia. Então essa turma se reuniu em volta do industrial mais poderoso do EUA, na época, e começaram a fazer as perguntas. Ele escutou todas as perguntas,

quando acabaram ele pegou o telefone, e chamou alguns dos seus melhores assistentes e pediu que respondessem todas aquelas perguntas que lhe fizeram. Ele terminou falando às pessoas que preferia contratar indivíduos espertos que tivessem freqüentado a faculdade para dar-lhe respostas, para que ele pudesse manter sua mente livre para fazer coisa mais importante que era pensar.

## 4 RELACIONAMENTO

O relacionamento ainda é o grande problema dentro de qualquer empresa, sejam elas grandes ou pequenas, familiares ou de organizações profissionalizadas. É algo que envolve o lado psicológico, sociológico e antropológico nas pessoas dentro de uma organização, onde cada colaborador tem uma visão diferente de se relacionar no mundo dos negócios.

No caso do relacionamento dentro das empresas familiares são mais destacados os conflitos judiciais, ocasionados por brigas de poder ou venda de parte acionária dos sócios, que reclamam que foi lesado na venda. Isto se torna um prato cheio para as revistas e jornais sensacionalistas, não notando que podem afetar a imagem da empresa perante a sociedade, principalmente para os investidores.

Existem três momentos da relação na empresa familiar, que são definidos pela revista Exame, edição 838 de 16 de março de 2005, que são:

### 1º Os primeiros conflitos

Idades: Pai entre 41 e 50 anos e filho entre 17 e 22 anos.

Características: nessa idade, o pai começa a encarar a perspectiva da morte e a questionar suas próprias realizações. O filho vive um período de construção da identidade e carrega resquícios de conflitos com o pai durante a infância e a adolescência.

Resultados: o momento de entrada do herdeiro no negócio costuma ser marcado por tensão nas relações.

### 2º Harmonia

Idades: Pai entre 51 e 60 anos e filho entre 23 e 33 anos.

Características: O pai, mais tranquilo e racional, está menos competitivo e age como mentor do herdeiro. O filho se concentra na vida familiar e começa a definir os rumos da carreira. Toma decisões mais arriscadas e se sente pronto para crescer na empresa.

Resultado: Esse é um período em que pais e filhos tendem a trabalhar em conjunto com mais facilidade.

### 3º Hora da sucessão

Idade: Pai entre 61 e 70 anos e filho entre 34 e 40 anos.

Características: O pai passa a ter medo de perder o poder com a aposentadoria e resiste em abrir mão do comando da empresa. O filho pede cada

vez mais autonomia e reconhecimento e passa a se rebelar contra a autoridade do pai.

Resultado: Essa é fase crítica. O filho se sente preparado para assumir os negócios, mas o pai encontra dificuldades para passar o bastão.

Dependendo da quantidade de parentes dentro da empresa, conflitos às vezes são mais constantes porque os familiares não conseguem separar os problemas ocasionados dentro de casa dos problemas da empresa, lavando a roupa suja onde estiverem. Isto ocorre muito com marido e esposa, pais e filhos, entre irmãos.

Com casal, estes conflitos ocorrem devidos a brigas de opiniões, pois um não aceita a idéia do outro, um não quer ficar por baixo do outro, principalmente para o homem, pois vem da cultura que ele deve ser "o cabeça", tanto dentro de casa como da empresa, ocorrendo assim uma rixa entre o casal, dificultando a troca de idéias para melhorias para a empresa. A própria separação matrimonial pode ocasionar problemas dentro da empresa, pois sendo o casal o fundador da empresa, não existe a possibilidade de conviverem em harmonia dentro do próprio negócio, pois os sentimentos são bem mais fortes. Alguns ex-casais tentam separar a vida sentimental da profissional, tentam trabalhar juntos para que não atinja a imagem da empresa, mas a grande maioria não consegue fazer esta separação, fazendo com que a empresa seja vendida ou um compre a parte do outro. Outra dificuldade com este tipo de relacionamento é quando somente um toma conta do negócio, geralmente o homem, tendo todas as informações. A mulher sempre fica em casa cuidando dos trabalhos domésticos. Ocorre que quando venha a falecer o esposo, a esposa não consiga absorver a quantidade de informações passadas a ela, fazendo que muitos tirem proveito desta situação. Isto pode provocar uma dificuldade no relacionamento dentro da empresa, pois os empregados, fornecedores e clientes se sintam acuados devido a falta de segurança que empresa passa a eles.

No relacionamento de pais e filhos entra o famoso conflito de gerações, dificuldade dos pais entenderem as novas regras de mercado, tecnologia, leis, no caso da empresa, no lado pessoal os pais têm a dificuldade de entender seus filhos no que se diz a profissão, pois às vezes estes desejam atuar em outras áreas que não estão ligadas a empresa. Quando os filhos trabalham dentro da empresa, os pais sempre querem dominar tudo ao seu redor, agindo como verdadeiros generais junto aos seus oficiais, não deixando os filhos trabalharem ou desenvolverem seu

potencial ou venha dar castigos ocorridos dentro da casa na empresa. Os pais devem diferenciar casa do trabalho. Exemplo: Se o filho fez uma sujeira na cozinha de casa, ele deve deixar tudo limpo em casa, não castigando limpando também a cozinha da empresa. Se a filha chegou mais tarde na empresa devido a uma festa, não deve castigar a filha exigindo que ela chegue mais cedo em casa, mas sim exigindo que ela compense as horas que ela chegou atrasada na empresa. Os pais também devem escutar os filhos no que diz respeito a novas tecnologias, com o mundo em constantes mudanças isto é muito importante. Mas os pais devem estar atentos se os filhos estão preparados para dirigir as empresas ou querem trabalhar dentro delas, às vezes os filhos não possuem o mesmo DNA para os negócios que os pais, com isso criando um clima de desconforto. Nestes conflitos de pais e filhos existem tantas histórias que uns até viraram filmes. Um dos exemplos de conflitos que virou ação judicial no Brasil é da família Kasinski, que possuía a fábrica de autopeças Cofap, onde fundador Abraham Kasinski e filhos Renato e Roberto. O pai acusa os filhos de roubarem obras de arte e desfalque na companhia. Os filhos acusam o pai de sabotagem de semear discórdia entre eles e de não abrir a mão do poder. Exaurida após anos de conflitos a empresa foi vendida em 1997 para empresa alemã Mahle. “No começo, tudo bonito, mas quando mistura família com dinheiro é um erro brutal”, diz Renato Kasinski, filho caçula de Abraham. Outro exemplo caso rumoroso foi na Lacta fabricante de chocolates, onde Adhemar de Barros Filho criou uma disputa com os filhos pelo poder da empresa depois da morte da esposa, ocasionando a venda da empresa para Philip Morris. Adhemar de Barros Filho declarou na ocasião “Com filhos que tenho, não preciso de inimigos”. (Exame, Ed. 838, 16/03/2005).

Entre irmãos existe também a dificuldade de relacionamentos devido à rivalidade entre quem vai ser o mais importante dentro da empresa. Há também aspectos culturais, como a cultura japonesa, onde geralmente o filho mais velho deve cuidar de todo o negócio da família e encaminhar os outros irmãos. Dentro das empresas familiares geralmente sempre quem assume os negócios da família é o filho mais velho e fica a dúvida entre os outros filhos (porque ele e não eu?). Mais nem sempre é a melhor escolha do filho mais velho, se os funcionários não possuem um bom relacionamento com este, a própria demonstração de carinho ou afeto que os pais fazem perante de um filho diante dos outros filhos pode atrapalhar o relacionamento dentro da empresa, fazendo que outros não se sintam importantes.



Alguns autores defendem que o melhor relacionamento dentro da empresa é entre irmãos e irmãs, o convívio entre sexos opostos é melhor do que convívio do mesmo sexo. Outros autores declaram que são mais constantes brigas entre irmãs.

Há o relacionamento familiar, onde primos, genros, noras e cunhados, não tendo uma profissão específica assume um cargo dentro da empresa, com isso ocasionando o inchaço, o chamado "cabide de emprego". Com isso alguns membros da família vão se sentir menos privilegiadas que outros, devido ao cargo que ocupa e ao próprio salário. Nestas brigas internas de um querer puxar o tapete do outro, pode ocasionar um mal estar dentro da empresa, onde os próprios funcionários ficam divididos, não sabendo quem é o verdadeiro líder. Fazendo do negócio um verdadeiro regime feudal da idade média, onde cada irmão possui um departamento para cuidar que é seu feudo e os funcionários são seus vassalos do tempo moderno, onde o modo mais comum é comprar seus subordinados através de aumento de salários ou gratificações, com isso eles vão apoiando seu chefe (senhor feudal) de departamento para que assuma a presidência (rei) da empresa (reinado).

Outra dificuldade de relacionamento que autores identificam é entre patrões e empregados, está mais identificada nas empresas familiares de pequeno e médio porte, pois não possuem um departamento de RH, para que possam fazer treinamentos junto aos empregados. Nas empresas familiares de grande porte são mais constantes treinamentos aos empregados. Os donos de empresas têm aquele antigo pensamento "aqui não se faz mais empregados como antigamente", com isso eles seguem a mesma linha de pensamento utilizada por Ford, Taylor e Faiol, onde se pagando bons salários ou só tendo um lugar para trabalhar em certa região, os funcionários vão se dedicar à empresa, não discutindo outros interesses. Esta barreira de comunicação, geralmente criada pelos empresários, que atrapalha o desenvolvimento. Isto é ocasionado pelo medo de que o dono da empresa demonstre que não entende certo assunto ou está desatualizado com as novas tecnologias. Essa dificuldade de relacionamento faz com que as empresas percam muito de seu capital intelectual, que são defendidos por certos autores. Funcionários que podem trazer grandes melhorias para empresa são perdidos por não aceitarem as idéias, ou mesmo que aceitas, quem leva a fama são os patrões.

Não podemos esquecer de comentar que o velho sistema de "bajulação" do dono pode atrapalhar o relacionamento com os outros empregados. Pois é visto

por estes como um meio de ter vantagens ou não ser despedido pelo patrão, mesmo cometendo erros constantes.

Outro grave problema de relacionamento é quando o empresário ou filho do mesmo demonstra gastos desnecessários como compra de carros, gastos em viagens, construção de casa, festas com outras pessoas não ligadas a empresa. Isto atrapalha nas reivindicações dos funcionários, em que os patrões argumentam que não possuem recursos financeiros para tal negociação.

Algumas empresas estão utilizando uma nova forma de manter os empregados estimulado, chamado de intra-empresendedorismo, é o novo conceito de administração das empresas, onde os funcionários têm a participação de tomada de decisões estratégicas no que se diz respeito à redução de custos, implementos de novos produtos no mercado, melhorias no meio de produção e segurança. Isto faz com que os funcionários se mantenham estimulados. Alguns exemplos de empresas familiares que utilizam o intra-empresendedorismo estão conseguindo ótimos resultados. A construtora Odebrecht faz com que cada executivo seja responsável pela área que atua, caso demonstrado pela revista Exame de 29 de Março de 2.006, onde o executivo Paulo Melo, diretor responsável pela área do mercado imobiliário de São Paulo, tenha seu próprio orçamento como sua própria contabilidade. Ele é responsável por 35 funcionários administrativo e 300 operários e cabe a ele identificar as oportunidades, analisar custos investimentos, motivar o pessoal e conquistar novos clientes. Paulo Melo sente-se como um franqueado da construtora, mas ele sabe que possui certo poder nas mãos, investimentos que sempre deve ser tomados junto com os diretores da empresa. A Brasilata é outra empresa que utiliza o intra-empresendedorismo, onde todos podem dar suas idéias, mesmo podendo ser criticado, sabe que não vai haver demissão. Isto faz com que os empregados se sintam mais confiantes, como também a privilegiar o recrutamento interno para preencher vagas que surgem. Das 45.800 sugestões de mudanças, 85% foram implementadas. Existem seis patentes que se transformaram em sucesso, correspondendo a 75% das vendas da Brasilata. (Exame, 864, 29/03/2006)

Mas não podemos pensar que está tudo perdido na questão do relacionamento familiar. Nos EUA existem atualmente 40 institutos de pesquisas ligadas a universidades americanas estudando as empresas familiares e suas características, inclusive Harvard, Yale e Wharton. Boa parte do material teórico tem servido às famílias proprietárias de empresas para modernizarem suas companhias

e a lidar com naturalidade os conflitos que surgirem. Na Europa, há países que se preocupam muito com as empresas familiares, sendo o principal país a Espanha. No Brasil, de uns anos para cá é que estão sendo realizados cursos para os herdeiros, onde empresários estão vendo a verdadeira necessidade de prepararem os sucessores para eventuais conflitos de relacionamento.

## 5 ENTRADA DOS FILHOS NA EMPRESA

A entrada do filho na empresa, às vezes é identificada por dois ditados populares que são: Pai rico, Filho nobre, Neto pobre, e outro Santo de Casa não faz milagre.

O primeiro ditado demonstra que nas empresas familiares existe ainda o nepotismo, o mesmo combatido nos órgãos públicos. A entrada de um filho ou qualquer parente que seja na empresa vem com mais dúvidas do que certezas para os funcionários. É que na maioria dos casos os filhos só entram quando eles terminam os estudos, principalmente a faculdade. Isto atrapalha o relacionamento com os funcionários porque na maioria dos casos os filhos assumem cargos de gerências ou de diretoria, não começando por baixo, não aprendendo as áreas-chaves da empresa e como é verdadeiro funcionamento da empresa. A maioria dos empregados principalmente os de carreira não acham certo, pois o comprometimento e a dedicação que eles tiveram com a empresa foram jogados no lixo.

Não são os funcionários que sentem a entrada de filho na empresa, os clientes e fornecedores também ficam muito apreensivos, pois não sabem como vai ser o comprometimento dos filhos junto aos negócios. É que na cabeça das pessoas sempre vale mais aquele ditado "que a prática vale mais que gramática", pois existe várias pessoas que acompanharam o sofrimento dos fundadores.

O próprio estilo de vida que o filho leva pode causar problemas na empresa, principalmente nas pequenas comunidades e junto aos acionistas. É visto com desconfiança por todos, como sendo uma pessoa que não tem comprometimento com a empresa. Exemplo que podemos citar é do filho mais velho Jorge Gerdau Johannpeter, que era o sucessor mais provável de seu pai, no grupo Gerdau, mas devido seu estilo de vidas extravagantes, conhecidas nas festas noturnas de São Paulo e Rio de Janeiro e casado com uma socialite carioca, fez com que Jorge Carlos Johannpeter saísse do páreo da sucessão. Uma frase que o definiram foi "ele dava resultados, mas não tinha a confiança de todos os tios". Quando o filho demonstra esta confiança se torna mais fácil o trabalho junto à empresa. Isto faz com que ele possa ter mais livre arbítrio na tomada de decisões e tenha o apoio de todos.

A entrada dos sucessores, desde novos, na empresa tem se demonstrado eficaz, faz com que eles tenham maior comprometimento junto aos negócios da

família, já que nestes casos os filhos começam nos níveis inferiores e têm maior contato com os empregados, conhece como é funcionamento da produção. Isto faz com que os sucessores tenham vontade de crescer dentro da empresa, para criar um novo modelo de gestão. Isto é demonstrados por André Gerdau Johannpeter e Cláudio Gerdau Johannpeter, primos e um deles será um dos futuros sucessores do grupo Gerdau, ambos começaram desde novos a trabalhar, iniciaram aos 16 anos na empresa junto à produção (Exame, Ed. 863, 15/03/2006).

Outro caso de sucesso de filhos que começaram desde novos na empresa é de Ricardo Semler, conforme seu livro *Virando a Própria Mesa*, que mostra o começo de sua carreira. Ele chegou a trabalhar até nas entregas da empresa da família. No livro *o Pai Rico e Pai Pobre* de Robert T. Kiyosaki, ele mostra como pai de seu amigo Mike ensina a lidar com as finanças pessoais, fazendo os dois trabalharem desde crianças, fazendo com que se tornassem milionários na vida adulta.

No Brasil atualmente as legislações existentes (CLT e o Estatuto do Menor e do Adolescente) estão atrapalhando o ingresso dos sucessores desde novos no convívio da empresa, pois não é permitido o trabalho menor de dezesesseis anos, em certos setores não é permitido o trabalho para menor de dezoito anos. Então fica a grande dúvida dos pais de como fazer com que o filho se interesse pelos negócios da família. Alguns herdeiros herdaram o DNA pelo negócio e outros não conseguem assimilar este tom.

Alguns especialistas, como Renato Bernhoeft, um dos maiores consultores de empresas familiares no Brasil, demonstra que os sucessores devam às vezes trabalhar em outras empresas, mesmo que seja com os concorrentes, para que tenha maior experiência.

No convívio de trabalho familiar pode haver problemas quando o filho acha que é uma continuação de casa e não queira atender as ordens impostas a ele ou mesmo no que se diz a resolver problemas ocasionados no dia-a-dia, pois a figura dos pais para resolver as dificuldades, faz com que os sucessores não tenham a confiança necessária para contornarem as dificuldades que virão. Esta experiência externa pelos sucessores pode trazer melhores resultados para empresa, pois o próprio convívio com outras pessoas fora da empresa são oportunidades para novos negócios. Algumas empresas estão exigindo de seus sucessores além da profissionalização uma experiência de no mínimo de cinco anos de trabalho em

outras empresas para que possa entrar no quadro empresa. Exemplos podem ser dados de herdeiros que trabalharam fora da empresa familiar e de Alexandre Zagottis diretor financeiro e herdeiro da Droga Raia, empresa que atua na área drogarias, e têm mais de cem anos de história, que trabalhou no mínimo três anos em outras empresas fora cursos no exterior para que entrasse no quadro da empresa (Exame, Ed. 863, 15/03/2006). Outro exemplo é de Otto Baumgart, do grupo Baumgart, fundada em 1936 e atua nas áreas de produtos para construção civil, shopping center, pecuária, mineração hotelaria, que o curso de administração de empresa e depois se empregou como trainee, em uma concorrente do grupo da família que administra shopping center, ele vai ter de comprovar no mínimo cinco anos de experiência em outras empresas, para que seja incluído dentro da empresa. Este processo de trabalhar fora da empresa familiar esta se mostrando muito eficaz, mostrando para os herdeiros de como conduzir uma empresa e dar continuidade a ela difícil além dos herdeiros darem valor à empresa que estão conduzindo. (Veja, Ed. 1.878,03/11/2004)

O segundo ditado citado que Santo de Casa não faz Milagre, demonstra quanto os filhos tem dificuldade de implementarem novos pensamentos ao terminarem algum curso profissionalizante ou mesmo uma faculdade, pois o pai sempre vem com aquele velho ditado que ele já fazia aquele jeito com isso ele construiu sua fortuna. Mas às vezes os pais não notam que o mundo está em plena transformação, e não está percebendo que está perdendo cada vez mais o mercado, pois é mais fácil culpar o mercado ou principalmente governo do que se culpar a si mesmo. Isto faz que vários filhos prefiram trabalhar fora a trabalhar dentro da empresa da própria família, eles acham que tem mais chance de por suas idéias que aprenderam.

Nos países que aumentarão seus gastos com educação demonstrou que houve também um aumento na mesma proporção à renda per capita, e o PIB. Quando Felipe Gonzáles assumiu a presidência da Espanha a renda per capita dos espanhóis era de US\$ 4.500, quando ele saiu do governo 14 anos depois era de US\$ 15 mil e hoje é de US\$ 25 mil, tornado a Espanha uma das principais economias emergentes. Exemplo na América Latina de investimento na educação e do Chile, mesmo o general Pinochet sendo um dos principais ditadores na América Latina, ele fez grandes investimentos na área de educação fazendo com que o Chile possua um dos melhores níveis de vida e de renda per capita da região, recebendo

grande quantidade de investimentos. Nos EUA deram um salto na nos avanços tecnológicos que permitiram o aumento na produtividade, isto se deve ao sistema educacional americano que prepara para maior risco. Não podemos esquecer da Coréia do Sul, que gasta boa parte do seu PIB na educação, se tornado um dos principais pólos de inovações tecnológicas. (Gazeta do Povo, 03/03/2006)

Se nos países onde o investimento na educação houve melhoria em todas as esferas, as empresas familiares também devem começar investir mais na profissionalização, para estar num mercado mais atuante. Algumas as empresas familiares estão obrigando a profissionalização dos herdeiros para que eles possam continuar dentro da empresas. Isto tem demonstrado muito eficaz, pois os próprios herdeiros vão começando diferenciar que são finanças pessoais das finanças da empresa. Exemplo da indústria de produtos de limpeza Teiú uma dos cinco maiores do Nordeste, que contratou uma consultoria para ajudar na profissionalização do grupo, no início do treinamento foi tudo básico, antes os herdeiros pegavam os produtos de limpeza da própria fábrica, hoje eles fazem compras no mercado dos produtos de limpeza, declara Maria Luiza Marinho de Andrade, diretora administrativa. (Veja, Ed. 1.878,03/11/2004).

Essa falta de profissionalização pode a trabalhar desenvolvimento da empresa, que tem se demonstrado no Brasil no setor usineiro, onde vários donos de usinas de álcool têm um perfil provinciano. Estas empresas de certo modo estão fadadas a serem adquiridas ou fazerem fusões ou fecharem as portas. Pois as maiorias dos usineiros preferem investir capital próprio, a capta quantias milionárias no mercado de capitais. Por enquanto a única empresa do setor que resolveu a abrir seu capital e se profissionalizar é a Cosan, que é maior do setor tanto na produção de álcool como açúcar. Veja que se passa na cabeça de usineiro, que do mesmo modo pode ser identificado pode se passar na cabeça de outros empresários de outros setores que não aceita a profissionalização: Fonte: Business Consulting Services/IBM.

- 90% não querem executivos envolvidos na gestão;
- 90% não têm estrutura formal de relações com acionistas;
- 64% não têm planejamento estratégico em longo prazo;
- 60% estão no estágio da gestão em que o dono centraliza as decisões;
- 53% não se acham preparados para enfrentar o futuro do negócio;

- 13% não identificam o álcool como uma grande oportunidade;

Mesmo que os filhos se formem nas melhores faculdades façam MBA fora do país somente 20% dos donos acham que os filhos estão aptos para tarefa. “Muitas vezes, os pais desconfiam tanto da capacidade dos filhos quanto da habilidade que eles próprios tiveram para prepará-los a continuar a dinastia”, diz a psicóloga americana Leslie Mayer, da Wharton Global Family Alliance. A idéia que o jovem quer aplicar sempre é vista com maus olhos pelos veteranos da empresa, como o próprio pai. Para que o filho venha ter sucesso e possa por suas idéias em praticas, ele deve analisar todo o comportamento organizacional da empresa, para que aos poucos possa vir aplicar todo o conhecimento obteve, demonstrando para os veteranos que daquele modo traz melhores resultados, como também saber escutar os funcionários mais velhos.

Não podemos esquecer também de falar dos filhos dos profissionais liberais que desejam seguir os passos dos pais, às vezes sentem os filhos se sentem a sombra do pai é muito mais difícil do que imagina, é que o medo de errar é muito maior do que imagina, o que falar do filho de um advogado importante que perdeu a causa por um simples detalhe. É que o pai é visto como uma pessoa que nunca errou na vida, e neste caso o filho fica pressionado a fazer tudo perfeito e nunca perder. Ieda Jatene filha do médico Adib Jatene um dos mais consagrados cardiologistas do Brasil, é um dos casos de filhos que resolveram seguir os passos do pai estudar medicina. Para não ficar na sombra do pai e ter seu próprio reconhecimento, resolver se especializar em cardiologia pediátrica “Assim, estou ao mesmo tempo perto do trabalho com ele, e consigo manter uma distância segura da sua reputação” afirma Ieda Jatene.

Algumas empresas resolveram blindar a empresa contra o nepotismo, para que não se torne brigas de disputas familiares, e a empresa tenha sua vida própria. É o caso da Natura uma das grandes empresas do ramo de cosméticos onde os três sócios (Antonio Luiz Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Passos) resolveram nunca colocar seus herdeiros para trabalharem junto com eles, os filhos trabalham em outras empresas, eles declaram que no momento oportuno o controle acionário trocara de mãos. Eles optaram por em quanto que a empresa vai ser presidida por um funcionário de carreira, os fundadores vão trabalhar no conselho administrativo da empresa.



Não podemos julgar que a entrada de filho na empresa seja um mar de rosas, como se sente ao saber que ele vai gerir um negocio de milhões de dólares, como é saber que é filho de um do empresário mais bem sucedido do país e tendo reconhecimento internacional. Em seu site Kanitz, comentar muitos querem ser o filho do patrão, mas não sabe pressões que os filhos sofre por ser o filho de Abílio Diniz, Antonio Ermírio de Moraes, estas pressões pode ser da própria sociedade os dos acionistas, que exijam mais clareza nas decisões que vão tomar. Pressão psicológica é tão grande, faz com que vários herdeiros tentem adiar o máximo a entrada na empresa, pois o pai tem medo que o filho possa ofuscar a estrela que o qualificou, tentando adiar a sua saída, isto faz com que o filho fique agoniado na hora que pai deixe o cargo, pensando se ele vai ter a mesma capacidade de liderança, empreendedorismo, já que um estudo Wharton e Harvard mostra que empresas comandadas pelos fundadores têm melhores resultados. A sociedade e os acionistas e os empregados tem mais confiança no fundador do que os herdeiros ou executivos recrutados no mercado, exemplo de Steve Jobs fundador da Apple que retornou após profunda crise e depois esteve à frente de novos lançamentos como iMac e o iPod ressurgindo a Apple.

Mas a casos que a saída do fundador e a entrada do herdeiro se torno caso de sucesso como da IBM, que foi gerida Thomas Watson Jr. de 1.952 a 1.971, seu pai Thomas Watson Sr. era um dos maiores empreendedores dos EUA, atormentado pela sombra do pai temia a hora da entrada dele junto a empresa. Com temperamento também forte Watson Jr. desencadeou brigas famosas com seu pai, uma delas foi por motivo dos computadores, onde o pai achava que este novo negócio levaria a empresa em crise. O filho teve a grande oportunidade estava certo, quando o Watson Jr. deixou o cargo à empresa já detinha mais de 70% do mercado de computadores e teve uma das maiores valorizações do mercado (Exame, 838, 16/03/2005).

## 6 DEFINIÇÃO DE SUCESSORES

A sucessão familiar na empresa é quase definida como no livro *A Arte da Guerra* de Sun Tzu, define que um grande general nunca prolonga uma guerra, elas são vencidas com tomadas de decisões inteligentes e rápidas. Isto quase nunca acontece em uma sucessão familiar, pois o que ocorre são tomadas de decisões demoradas e quase sempre equivocadas, porque os pais sempre tentam prolongar o máximo da definição de sucessores ou mesmo da dificuldade do fundador de não querer sair da presidência da empresa, demonstrado na reportagem da revista *Exame* edição 865 de 12 de abril de 2.006 em que o fundador das Lojas Colombo Adelino Colombo não quer sair da empresa, e ainda toma a maioria das decisões, isto fez com que a 3ª maior loja de eletrodomésticos do país caísse para o 4º lugar, tivesse um prejuízo de 20 milhões de reais no ano de 2.005, enquanto a maioria dos seus concorrentes obteve lucro no mesmo ano. Muitos especialistas consideram quando a empresa familiar chega a este ponto é muito mais fácil que ela seja vendida, pois ainda ela possui um nome forte no mercado e consegue um bom preço, as lojas Colombo foram cortejadas por duas redes varejistas mexicanas a Coppel e a Elektra, mas Adelino Colombo não aceitou a oferta dos mexicanos, pois não queria vender sua empresa ou não queria ser sócio minoritário. Mesmo tendo dois filhos e um genro trabalhando com Adelino Colombo, ele não aceita ser substituído, porque os herdeiros não têm a mesma desenvoltura para o comando da empresa.

Estes tipos de intrigas ocorridas dentro da empresa, não prejudicam a imagem dos sócios mais sim da empresa, pois geralmente são judiciais e demoradas, faz com que tomadas de decisões, estratégias, inovações, planejamentos, não sejam feitas, tornando uma empresa de certa forma engessada, devido aos problemas judiciais que normalmente ocorrem. Exemplo destas está na reportagem da revista *Exame* edição 857 de 07 de dezembro de 2.005, diz a respeito dos confrontos judiciais no clã dos Pritzker, império de 15 bilhões de dólares, a família controla uma rede de hotéis de luxos, que se encontra na terceira e quarta geração. O fundador da empresa foi Nicholas Pritzker, começando o seu negócio em 1.880, este império está sendo abalado por ações judiciais pelos herdeiros, a crise veio a público em 2.002, quando Liesel Pritzker herdeira de quarta geração, entrou com um processo contra seu pai acusado de ter retirado um bilhão

de dólares do fundo em seu nome. Mas, estas brigas dentro da família Pritzker, vêm bem antes, com o enriquecimento de sócios que trabalham dentro da empresa, como Thomas Pritzker, presidente do Hyatt. Outros integrantes do império Pritzker optaram por se dedicar a áreas completamente diferentes dos negócios de hotéis. Exemplo de disputas judiciais no Brasil é da família do empresário Roberto Sampaio Ferreira, fundador da marca Bombril em 1.948, demonstrado na revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, edição 207 abril de 2.006. Tendo três filhos apenas um filho, Ronaldo optou por atuar na empresa, os outros dois filhos Fernando e Marcos decidiram seguir caminhos próprios, mesmo assim eles detinham um terço do capital. As desavenças familiares começaram quando os dois que não trabalhavam na empresa resolveram vender suas partes para o italiano Sergio Cragnotti. Ronaldo entrou em desentendimento com irmãos, pois alegou que a venda na época foi negociada por um valor inferior de mercado, cerca de 80 milhões de dólares. O resultado é que a transação foi parar na Justiça, com isso a empresa perdeu espaço para a concorrência. Estes são alguns exemplos dos vários que já foram julgados ou ainda estão em julgamento.

Segundo o livro Passando a Tocha de Mike Cohn alguns fatores que arruinam uma empresa familiar são os seguintes:

- Falta de metas ou objetivos claros;
- Conflitos entre os sistemas empresarial e familiar;
- Ciclo de vida fora de sintonia;
- Falta de entendimento seu e de terceiros;
- Não abrir mão do controle;
- Dependência financeira da empresa;
- Não notar o impacto que têm os empregados chaves.

Mas não é só de conflitos familiares ou ações judiciais que são feitas à definição de sucessores, algumas empresas já estão fazendo cursos para pacificar os herdeiros como demonstrado na reportagem da revista Veja na edição 1.878 de 3 de novembro de 2.004. Os cursos e consultorias montados para herdeiros estão com as agendas cheias, nos últimos seis anos pulou de cento e setenta para mil jovens inscritos nas três principais escolas de herdeiros. No Brasil as principais consultorias que trabalham com a sucessão familiar são a Fundação Dom Cabral de Minas Gerais, e a Bernhoeft Consultoria Societária de São Paulo, sendo está fundado por Renato Bernhoeft um dos principais consultores em empresas

familiares no Brasil, autor de livros. Mesmo nas livrarias e revistas brasileiras estão saindo mais artigos sobre as empresas familiares como suas sucessões, visto que muitas empresas brasileiras se profissionalizarão se tornando multinacionais.

No Brasil dois processos sucessórios que deram certos foram o grupo Samello, um dos maiores fabricantes de sapatos do país, que já foi concretizado em meados de 2.004 e outro está no final de se concretizar é do grupo Gerdau um dos maiores grupos siderúrgicos do país.

O processo sucessório do grupo Samello é destacado na reportagem da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, onde ocorreu com a morte do empresário Miguel Sábio de Mello em 1997, fundador das empresas e ficou 45 anos a frente dos negócios. Os 14 herdeiros que ocupavam os cargos executivos no grupo foram aos poucos, treinados para sair da empresa e serem somente acionistas. A transição foi cuidadosamente preparada inclusive com acompanhamento até de psicólogos. A família decidiu implantar um curso interno de MBA sobre o tema, além de contratar um mediador externo para presidir a empresa e ajudar a transição. Em meados de 2.004 a Samello retornou ao meio familiar, com o respaldo de toda a família, o conselho administrativo escolheu Miguel Sábio de Mello Neto, 45 anos, para ocupar o cargo de presidente do grupo, ele declara o seguinte: "Hoje, sabemos exatamente o que queremos para o futuro e todos os núcleos da família estão em sintonia", "O fato de eu ter o mesmo nome do fundador representa, ao mesmo tempo, uma grande responsabilidade e um fator de motivação importante para que possa fazer as coisas acontecerem", declara Mello Neto.

O processo sucessório mais destacado nos últimos anos é do grupo Gerdau, sendo capa da revista Exame edição 836 de 15 de março de 2.006, como sendo um dos mais bem planejados processos sucessórios de empresas familiares brasileira, para substituir Jorge Gerdau Johannpeter, que está na presidência do grupo desde 1983, quando substituiu seu pai Curt Johannpeter. Até dezembro de 2.006 será escolhido o novo presidente do grupo sendo os dois finalistas André Gerdau Johannpeter, 43 anos, filho de Jorge Gerdau e Cláudio Gerdau Johannpeter, 42 anos, sobrinho de Jorge Gerdau.

A cronologia do processo sucessório do grupo segue nos seguintes passos:

- 2000. Jorge Gerdau Johannpeter no comando grupo anuncia sua sucessão e começa a ser preparada. Cinco consultorias internacionais (McKinsey, Egon Zehnder, Russell Reynolds, Jon Martinez e John Davis) auxiliam no processo de avaliação dos 20 potenciais candidatos. Apenas três são da família: André, Cláudio, Carlos.

É criado um comitê executivo, que auxilia o futuro sucessor de Jorge, durante a transição. A lista é restrita a quatro pessoas, além de André e Cláudio, os vices-presidente Osvaldo Schirmer e Paulo Vasconcellos.

- 2002. André vai para os Estados Unidos para comandar partes das atividades da Gerdau Ameristeel. Cláudio se torna vice-presidente executivo, responsável pelas usinas de aços longos e especiais no Brasil e pelos investimentos.

- 2003 a 2004. Os quatros potenciais candidatos à presidência são preparados pelas consultorias, e participam de diversos treinamentos e cursos. André se torna responsável pelas operações da América do Norte.

- 2005. Jorge Gerdau anuncia que vai se retirar do comando no final de 2.006, depois disso vai ficar na presidência do conselho. Os vices-presidente Frederico Gerdau e Carlos Petry também deixarão o conselho na mesma época. As apostas ficam em André e Cláudio.

-2006. A sucessão está na reta final. Os vices-presidente Schirmer e Vasconcellos estão fora do páreo. André volta dos Estados Unidos e Cláudio é nomeado presidente do conselho da recém-adquirida espanhola Sidenor. Mas ambos ficarão despachando em Porto Alegre, pois Jorge quer que ambos permaneçam na sede. Até final de 2006 será escolhido um novo presidente do grupo Gerdau.

Quando são bem planejadas as regras de sucessão como foram feitas pela Samello e Gerdau, quem sai vitorioso é a empresa, pois não sai com sua imagem afetada perante a opinião pública e demonstra que é uma empresa de fortes princípios de ética perante os seus acionistas, revelando que os interesses pessoais não devem ser colocados à frente, mas sim os interesses coletivos.

Mas na maioria das empresas quem escolhe o sucessor é o pai, não existe um planejamento ou mesmo se verifica se o sucessor está preparado para assumir os negócios da família, exemplo é das Casas Bahia maior rede de varejo de eletrodomésticos do país, demonstrada na revista Exame edição 838 de 16 de

março de 2005, onde fundador Samuel Klein definiu que o seu sucessor será seu filho mais velho Michael Klein. Esta decisão foi tomada no dia do nascimento Michael, o jeito de escolher o sucessor por Samuel está na Bíblia, onde primogênito que sucederá o pai, os outros dois filhos de Samuel, Saul e Eva não discutem com o pai o modelo de sucessão, tanto que Eva não trabalha no Grupo. Mas por enquanto ainda o pai Samuel Klein, ainda continua na presidência da empresa. Outro exemplo da forma de sucessão patriarcal é Francesco Matarazzo (revista Exame edição 829 de 27 de outubro de 2004), considerado um dos maiores empreendedores de nosso país, suas empresas em 1937, ano que veio a falecer somavam em torno de 20 bilhões de dólares. O sucessor de Francesco Matarazzo foi Francisco Matarazzo Júnior, conhecido como conde Chiquinho. Conde Chiquinho tentou manter o mesmo nível de empreendedorismo e lógica de trabalho do pai, comprou o controle de uma fábrica de cimento, montou uma fábrica de celofane, uma salina, chegaram a ter shopping center, supermercados, frigoríficos. Mas Francisco Matarazzo não observou que o modelo de expansionismo que seu pai fizera não fazia mais sentido, surgiram novos grupos empresariais, nacionais e estrangeiros, e o grupo Matarazzo teve de brigar por espaço. No final da década de 60 o grupo já começava entrar no vermelho. Em 1977 o conde Chiquinho veio a falecer, mas já tinha escolhido seu sucessor que era sua filha mais nova Maria Pia. Já em crise o grupo viu várias de suas empresas pedirem concordata, além dos irmãos de Maria Pia entrar na Justiça alegando que ela não tinha capacidade de administrar as empresas, fazendo que um dos maiores grupos brasileiro as Indústrias Reunidas Francesco Matarazzo, virasse pó.

Segundo especialistas é preciso cinco características essenciais que determinam o sucesso de um herdeiro em uma empresa familiar (revista Exame edição 863 de 15 de março de 2006). De cada 100 empresas familiares apenas 35 sobrevivem à transição da primeira para segunda geração e não mais que cinco que chegam à terceira geração. São histórias do clã Lauder, gigante no ramo cosmético nos Estados Unidos, fundados por Esteé Lauder, que se encontra na administração dos netos da fundadora. No Brasil nomes como Abílio Diniz, Antônio Erminio de Moraes, Emílio Odebrecht, Constantino Júnior e Jorge Gerdau, carregam a carga genética dos fundadores de suas empresas, têm se demonstrado grandes administradores. As cinco principais características de herdeiro segundo a revista Exame devem ser:

### 1º Paixão Pelo Negócio

Segundo pesquisa cerca de 81% dos fundadores querem passar o bastão para seus filhos, o que coloca uma enorme pressão mantendo a frente dos negócios, mesmo contra a vontade. Motivo comum do fracasso de um sucessor é falta de identificação com a empresa. Exemplo é da News Corp gigantesco conglomerado de mídia criado pelo australiano Rupert Murdoch, quando seu filho mais velho Lachlan, foi ungido de ser o sucessor Rupert. Lachlan largou a vice-presidência do grupo, voltou para Austrália, alegando que queria ficar mais tempo com os filhos. Os especialistas observam que para ver se os herdeiros têm verdadeira paixão pela empresa, tem que começar observar desde cedo como é atuação deles perante a empresa, podemos citar o exemplo de Luiza Helena, presidente das lojas Magazine Luiza, que desde os doze anos trabalha nos negócios da família, fundada por sua tia Luiza Trajano Donato. Ela começou trabalhando em vendas, subindo degrau por degrau no posto de comando até chegar ao cargo de presidente do grupo.

### 2º Competência Técnica

Uma pesquisa feita pela consultoria americana MassMutual, mostra que a metade dos sucessores não possuem curso universitário, muitos chegam ao topo com fracasso no currículo, muitos herdeiros assumem cargos de presidência devido a sua carga genética, exemplo de Christopher Galvin, neto do fundador da Motorola, defensor do Iridium, celular global via satélite, fez com que a empresa gastasse bilhões de dólares da empresa. Em seis anos as ações da empresa caíram cerca de 45%, fazendo que Christopher saísse da presidência e assumisse Ed Zander, oriundo da Sun Microsystems, fazendo que a Motorola mostrasse melhores resultados na sua administração. Para medir a competência técnica do sucessor, é preciso dar liberdade para que ele demonstre como ele age na resolução de certos problemas que venha a enfrentar, exemplo é de André Gerdau quando foi para os Estados Unidos para comandar a Ameristeel, enfrentou uma greve dos funcionários a primeira da história da empresa, a outra como negociar com um mercado extremamente pulverizado. É que no Brasil possui três empresas de aços longos, nos Estados Unidos são três por cidade.

### 3º Experiência Externa

Passar por uma experiência externa traz duas vantagens para o sucessor; a primeira é enriquecer a preparação do sucessor e ajudar a provar a família e aos funcionários que ele é a pessoa certa para o cargo, segunda conseguir novos conhecimentos de como é que as outras empresas trabalham. Isto faz com que a acusação de nepotismo caia, ajuda a cair à desconfiança de que os herdeiros não são qualificados principalmente gerados pelos os pais. Exemplo é da Droga Raia, onde o sucessor para trabalhar dentro da empresa é obrigado a fazer um curso universitário além de cinco anos de experiência em outras empresas.

### 4º Vontade de Deixar Sua Marca

Os herdeiros devem demonstrar que são capazes, é não precisam viver a sombra dos pais, sempre que um herdeiro assume a empresa a imagem os as decisões ficam na mente dos funcionários, principalmente os mais velhos fazendo com que os herdeiros não se sintam à vontade na tomada de decisões para a inovação da empresa. Exemplo de sucessor que deixou sua marca é de Cláudio Szajman, seu pai Abram Szajman fundador da VR fornecedora de tíquetes de refeição. Cláudio fez com que em meados de 90 a empresa VR investisse pesado em cartões eletrônicos, saindo à frente da concorrência, fez com que o faturamento do grupo passasse de 630 milhões reais para 3,5 bilhões de reais em dez anos, fazendo que Cláudio se tornasse o presidente da empresa.

### 5º Habilidade Política

O principal executivo de uma empresa familiar tem um grupo muito particular de interlocutores. São primos, tios, cunhados, sobrinhos, irmãos, um emaranhado de parentes. Outra variável que deve ser considerada na hora de escolher um sucessor é sua relação com a família. Exemplo à fábrica de chocolates Garoto foi vendida quando o clã Meyerfreund entrou numa disputa pelo poder durante o mandato da segunda geração.

Ainda podemos incluir mais uma característica para o futuro sucessor que é a *METACOMPETÊNCIA*, são pessoas com competência que procuram desenvolver suas próprias competências (revista Vida Executiva edição 23, abril de 2006). A metacompetência é a qualidade que o profissional tem de lidar com as pessoas, problemas e as circunstâncias de um ponto de vista ético, que continua a buscar o conhecimento como uma fonte no deserto, principalmente nos dias atuais com a velocidade de mudanças e uma competição cada vez maior. O sucessor



metacompetente sabe que o sucesso não significa mais dinheiro e poder, mas ele está ligado à realização pessoal, e pessoas realizadas foram além dos seus sonhos ou ele consiga colocar o seu nome mais evidente que seus antecessores que estiveram no comando da empresa.

O consultor Olivier de Richoufftz diretor-executivo da Family Business Network (FBN), instituição com sede na Suíça voltada na formação de lideranças em empresas familiares, declara em entrevista na revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios edição nº 207 de abril de 2006, que o segredo da longevidade dos negócios de família está na boa formação dos herdeiros. Ele diz que a sucessão deve ser preparada desde abertura da empresa e não ser protelada até que os sucessores estejam aptos para ingressar no negócio. Se os fundadores não conseguirem despertar o interesse das futuras gerações dificilmente o empreendimento vai para frente. Continuando em sua entrevista ele confirma que a passagem mais difícil é dos filhos para os netos do fundador, no processo de transição do fundador para o filho é mais fácil, há um maior contado entre o fundador e a segunda geração, isto faz com que a segunda geração tenha ainda um pouco do espírito empreendedor dos fundadores. Na terceira geração para frente isto já é mais complicado, por não haver um maior contado com os fundadores da empresa, não são tomadas tantas decisões entre parentes e a maioria dos sucessores esquece que a empresa tem de conquistar maior fatia de mercado, além de buscar dinheiro para crescer, modernizar até optar por abrir o capital da empresa. É nesta fase que os conflitos familiares são mais constantes e a rupturas nas relações que afetam diretamente o desenvolvimento dos negócios, quando a família chega neste estágio é muito mais fácil que a empresa seja vendida, para que o patrimônio de certo modo seja salvo. As famílias que conseguem superar estas barreiras normalmente se tomam exemplos de sucesso. Somente 30% das empresas preparam os herdeiros da terceira geração para o comando. Para Olivier de Richoufftz é preferível que o sucessor seja mais um acionista do que venha a administrar a empresa, se herdeiros não estiverem preparados para tomada de decisões dentro da empresa ou tenha aptidão para o negócio é muito melhor que ele venha receber os dividendos da empresa do que administrá-la, para ser dono da empresa não significa que tenha de trabalhar dentro da empresa, por isto que existe os conselhos consultivos, que não devem ser algo restritos às grandes empresas. O grande segredo segundo Olivier de Richoufftz para os herdeiros é bagagem cultural

consistente, seja pelo meio de cursos de especializações ou intercâmbios de experiências profissionais fora do ramo de negócio da família, realizadas pela FBN para jovens herdeiros.

Os fundadores devem estar bem atentos para verificar se os herdeiros têm a mesmas aptidões que eles tiveram. O DNA não comanda todos os talentos, eles devem ser desenvolvidos (revista Veja edição 1860 de 30 de junho de 2.004). O talento embutido em nosso código genético de cada indivíduo, não emerge exceto em condições favoráveis, exemplo pode ser dado por Pelé que nasceu geneticamente equipado para ser um grande jogador de futebol, mas se não tivesse tido a oportunidade de jogar na infância o talento dele não teria se desenvolvido. Isto pode aplicar dentro das empresas familiares para verificar onde o sucessor tem melhores habilidades para concentrar seus esforços. Se o herdeiro tem ótimas habilidades no setor de marketing como pesquisa e desenvolvimento de produtos, criação de campanhas, isto está trazendo resultados para empresa, é muito melhor que o herdeiro trabalhe no setor onde ele possua suas melhores habilidades, do que venha trabalhar em outros cargos onde não possua habilidade específica, mesmo que seja o cargo de presidente da empresa.

Em seu site o consultor de empresas Stephen Kanitz ([www.kanitz.com.br](http://www.kanitz.com.br)), em um dos seus artigos "Relação de Pais e Filhos", descreve a seguinte frase de um filho de um empresário americano antes de suicidar-se "Pai, deixe-me brincar com empresas de minha criação. Não me forces a tocar a sua empresa, pois seria a nossa destruição". Neste artigo descrito em seu site Stephen Kanitz, mostra como há dificuldade às vezes de ser filho de empresários famosos como Antonio Ermírio de Moraes ou do Abílio Diniz, a pressão é tão grande junto aos herdeiros, pois seus pais deixaram sua marca dentro das empresas como na sociedade, faz com os herdeiros tenham de ser super-homens, pessoas que não podem errar nunca, pois serão cobrados visto que seus pais foram perfeitos. Isto afeta muito psicologicamente muitos herdeiros, muitos ficam com traumas e o medo de que este dia chegue para assumir a empresa. Um outro fenômeno que poderá ou não ocorrer é o sentimento de profunda incapacidade do filho; à medida que ele percebe a natureza do problema, sente-se incapaz de fazer alguma coisa para solucioná-lo. Inicialmente ele tenta superar o próprio pai, mas logo percebe como isso é difícil. Primeiramente, porque o pai é um elemento forte, dinâmico, esperto, conhecedor das "manhas" do negócio, mais vivido, e para piorar não dá permissão a

qualquer movimento do filho neste sentido. Isto cria a frustrante imagem de "nunca serei como meu pai" ou "nunca serás como o seu pai" - frase provavelmente já dita a ele por inúmeras pessoas. Em segundo lugar, o próprio pai não o treinou da melhor forma para que pudesse ter alguma chance na disputa. Terceiro, superar o pai, ou mesmo tentar superar o pai, é "heresia" frontal contra a nossa cultura. Nessas condições que chance tem o filho? Nenhuma.

Numa pesquisa realizada entre filhos de empresários, constatou-se que esse desejo de melhoria era a principal razão pela qual a recusa por parte do filho de trabalhar na empresa familiar acabava sendo aceita com pouca resistência por parte do pai. Afinal, a empresa familiar era pequena e o desejo para o filho era de uma vida melhor, geralmente através de uma profissão nobre como advocacia, medicina, etc. Entre os entrevistados, muitos comentaram que o pai, certamente, nem permitiria que eles trabalhassem na empresa familiar. O mesmo não ocorre com o filho de uma grande empresa familiar. A recusa de trabalhar para a empresa é vista como uma grande ameaça (especialmente para a mãe, futura viúva, e as irmãs ainda solteiras). Sonhar em ser violinista ou médico traz alvoroço no seio da família: Quem irá tocar o negócio na ausência do velho? Estatisticamente, o segundo filho de uma empresa familiar tem mais condições de seguir os seus próprios desígnios do que o primogênito. Tanto é que muitos seguem outras carreiras que não a do pai. Esta liberdade só é conquistada, porém, a custa do sacrifício do primogênito. Portanto, se você quiser ser filho de empresário, tente nascer em segundo ou terceiro lugar. Ser filho de empresário, só é divertido se você não for o primogênito. Para aqueles que decidiam seguir a carreira de administrador de empresas, tornava-se óbvio para o filho, e também para os pais, que com esta carreira eles acabariam sendo treinados para empreendimentos muito maiores que a empresa familiar. Mas, o que invariavelmente ocorre (e isso com todo pai e não somente o pai empresário) é que nossas aspirações em relação a nossos filhos não são constantes e variam com o tempo. Para o pai empresário, as aspirações de que o filho assuma um dia as rédeas da empresa familiar irão variar com o ritmo dos negócios. E isso é muito prejudicial para uma criança à procura de um modelo de identificação pessoal e que encontra nas atitudes do pai um modelo. É por isso que muitos filhos consideram a empresa familiar um negócio arriscado e que deve ser evitado, muito embora possa ter atingido aquela altura, uma sólida posição econômico-financeira. Um outro fator que dificulta a busca de uma identidade, de acordo com a opinião de vários

entrevistados, é a relutância do pai em auxiliar o filho nessa procura. Segundo um entrevistado, ele se lembra do pai haver comentado uma única vez "que o filho era valioso para a empresa". Enquanto que uma promoção, numa empresa qualquer, seria recebida com orgulho paternal, numa empresa familiar a promoção dada ao filho é algo tirado do pai e é natural que o pai tenha sentimentos ambivalentes. Muitos filhos descobrem que uma promoção numa empresa familiar tem que ser conquistada a "unhas e dentes", após uma longa briga, que geralmente o pai (ou ambos) saem perdedores, e este será o último a dar os parabéns. Uma promoção no trabalho é um importante elemento na formação de uma identidade própria, uma importante conquista na área profissional, algo que recompensa os anos de estudo e cria certo sentimento de orgulho próprio. Mas geralmente o filho de uma empresa familiar não tem esta satisfação.

Nestes casos é muito mais viável para o herdeiro que a empresa seja administrada por um profissional do que por ele, pois o herdeiro percebe que ele não possui as habilidades e nem o talento que o seu pai possuía, mesmo que ele não trabalhe dentro da empresa, mesmo participando do comitê de acionistas da empresa. Sendo exemplo da família Agnelli, que controla o grupo Fiat, com a morte dos dois principais sucessores da empresa Giovanni II e o seu filho Edoardo, não possuíam um nome dentro da família que tivesse por desempenho que o administrado. Sendo presidido o grupo pelo bolonhês Luca di Montezemolo que não possui nenhum parentesco dentro da família. Luca foi presidente da Ferrari divisão do grupo Fiat, onde ele conseguiu fazer com que a Ferrari saísse do vermelho e ainda conseguisse ganhar os campeonatos de Fórmula um (Revista Veja, Ed.1857, 09/06/2004).

## 7. ÉTICA DENTRO DAS EMPRESAS FAMILIARES

A ética pode se dizer que é um conjunto de tradições, que se traduz como o que é moralmente certo ou errado perante a sociedade onde os indivíduos vivem. Segundo a apostila do professor Ernildo do Curso de Gestão de Negócios no módulo Ética de Negócios, a ética é tradicionalmente entendida como um estudo ou uma reflexão, científica ou filosófica, sobre os costumes ou sobre as ações humanas. A ética pode ser a própria realização de um tipo de comportamento, como para os turcos que arrotar na mesa significa que a pessoa esta satisfeita com a comida.

No livro *Filosofando Introdução à Filosofia* de Maria Lúcia de Arruada Aranha e Maria Helena Pires Martins os conceitos de moral e ética embora sejam diferentes, soa com frequências usadas como sinônimos. O termo moral vem do latim *mos, moris*, que significa “maneira de comportar pelo uso”, daí “costume”, e de *moralis*, *morale*, adjetivo referente ao que é “relativo aos costumes”. Ética vem do grego *ethos*, que significa de “costume”. Por isso que os termos moral e ética são colocados em uso para dizer que o homem fez algo de certo ou errado perante a sociedade. Essas reflexões de certo ou errado seguem o homem das mais diversas direções, dependendo da concepção do homem que toma como ponto de partida. Com isso o homem cria uma hierarquia de valores, para que ele possa estar de bem com si mesmo e com toda sociedade.

Nas próprias profissões existem seus códigos de ética (administração, contábeis, medicina, direito), como os militares possuem um estatuto mais complexo, de como o militar deve se comportar perante a sociedade e aos seus superiores e suas obrigações em defesa da superioridade nacional. Na Lei 6.880 de 09/12/1980, sobre o estatuto dos militares os Capitulo III Artigos 14 a 19, comentam como deve ser a hierarquia e da disciplina dos militares, no Título II, Capítulo I, Artigos 28 a 30 fala sobre a ética dos militares, Capítulo II, Artigos 31 a 41 fala sobre os deveres dos militares.

Mas o que tem haver o estatuto dos militares e o código de ética profissional, haver com as empresas familiares?

Tem muito haver, já que na maioria das empresas familiares a um grande número de parentes envolvidos, às vezes não existe um grau de respeito mutuo entre os parentes. Porque o tio tem de acatar as ordens do sobrinho que entrou

agora dentro da empresa, só porque seu irmão é do da empresa, porque seu genro do dono da empresas está trabalhando no escritório e não no chão de fábrica, porque somente um dos sobrinhos pode usar o carro da empresa, porque o salário de fulano é maior do que o meu. Estas são umas das brigas entre familiares dentro da empresa.

Para João Bosco Lodi em seu livro *A Ética na empresa Familiar* e Werner Bornholdt no seu livro *Governança na Empresa Familiar Implementação e Prática*, os dois autores abortam um código de ética para os sócios e parentes que são os seguintes itens:

1. Compromisso com a continuidade da empresa: respeitar a imagem da empresa e zelar para que ela supere crises.
2. Prioridade do interesse da empresa sobre o interesse pessoal: colocar a empresa em primeiro lugar, sobre os interesses pessoais.
3. Harmonia e união da família: procurar investir nas forças para manter a família unida.
4. Boas relações humanas dentro da família: procurar a sinceridade, a justiça e o respeito humano.
5. Comprometimento com a excelência: colaborar para que a empresa esteja sempre voltada para a excelência de desempenho.
6. Não ingerência na linha hierárquica: evitar ordens ou sugestões a funcionários subordinados a outros chefes, a fim de manter sempre o respeito pela cadeia de comando.
7. Identificar e reforçar os valores da família: procurar os traços positivos da cultura da Família como, disciplina, criatividade, atualização, trabalho em sentido de equipe.
8. Compromisso com a profissionalização: separar os direitos dos acionistas dos deveres dos administradores. Adotar um comportamento totalmente profissional dentro da empresa, fazer respeitar a autoridade e responsabilidade dos profissionais.
9. Saber lidar com o comportamento político das pessoas: adotar uma postura esclarecida diante da política interna quanto a boatos, favoritismo, feudos, interesses pessoais.

10. Manter um clima de respeito e orgulho profissional e familiar: manter um clima positivo, reforçando os pontos fortes das pessoas e da organização, deixando as críticas de lado.

11. Ética no dinheiro: saber utilizar adequadamente o dinheiro da empresa, para não desviar para interesse próprio, como também não se utilizar do dinheiro da empresa em viagens de negócios ou congressos para fins pessoais dos sócios, não utilizar o dinheiro da empresa para doações dizendo que é doação pessoal dos sócios.

12. Não utilizar materiais e empregados da empresa: não se utilizar os materiais e empregados para serviços para fins pessoais dos sócios, como exemplo se utilizar o carro e o motorista da empresa para transportar os filhos de um dos sócios para escola ou tirar do estoque material que para venda ou manutenção dentro da empresa.

Em certas empresas familiares criaram certas filosofias de crenças e valores que são seguidos devido à religião ou local onde se encontram, caso da família Walton dono da maioria das ações da Wal-Mart (revista Exame edição 848 de 3/8/05), sendo de religião protestante dos EUA faz com certas filosofias da empresa seja, que a ostentação seja um pecado, certos tipos de músicas e livros não podem ser vendidos, e a principal filosofia da empresa é de ganhar muito dinheiro. Outra família que segue os princípios da religião é o grupo Huntsman, potência no ramo químico (revista Exame edição 838 de 16/03/05), onde trabalham os sete integrantes da família até mesmo Markey, portador de deficiência mental, que é mensageiro e tem seu próprio escritório, na filosofia da religião Mórmon, a empresa tem de servir os parentes. Esses códigos de crenças e valores criam códigos de ética dentro das empresas que de certo modo são importantes para que elas sobrevivam no mercado.

O código de ética descrito expressa os valores para orientar o comportamento e as condutas e atitudes dos sócios, para dar sustentação financeira para todos os membros da família que participam do controle acionário.

## **8. DIFICULDADES DAS PEQUENAS E MÉDIAS DAS EMPRESAS FAMILIARES**

As grandes maiorias das empresas brasileiras são de pequenas e médias empresas, são as famosas empresas limitadas, que não tem o seu capital aberto. Algumas empresas estão resistindo ao tempo como caso Empório Chiappetta em São Paulo fundada em 1.908 por Carlos Chiappetta formada por dois restaurantes e uma distribuidora de secos e molhados importados (revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, edição 207, abril de 2.006), estas empresas de médio porte tem sobrevivendo devido a profissionalização dos sócios, um código de conduta. Outra empresa que podemos citar é a Hugo Cini, fabricante de refrigerantes que possui 104 anos, uma empresa família que enquadra como média empresa, apesar das grandes multinacionais do setor de refrigerantes investirem pesados no marketing e grandes volumes produção a Hugo Cini tem seu público fiel, não deixando se abater pela concorrência.

Estes são os exemplos de empresas de médio e pequeno porte, que estão ainda dentro do mercado apesar da globalização, mas a grande maioria tem a tendência de desaparecer, não passando da segunda geração, devido à dificuldade da profissionalização dos membros da família desde os fundadores aos sucessores. Hoje há mudanças para a profissionalização onde principalmente os herdeiros estão estudando para continuar o negócio da família.

Os fundadores e os herdeiros têm de verificar se a empresa vai ter condições de sustentar todos os sucessores, pois existe duas formas para que a pequena empresa e média empresa tenham de sustentar os sucessores que são:

1º O aumento do capital de giro da empresa para que todos possam ter suas retiradas necessárias, e tenham cargos compatíveis.

2º Se a empresa não tem condições de crescer para que possa dar condições financeiras para todos os herdeiros, os sucessores e fundador devem se reunir para definir quem vai assumir o negócio da família, fazendo que os outros herdeiros venham assumir outros negócios ou venham a trabalhar em outras empresas, para que não haja brigas judiciais.

Outra dificuldade das pequenas e médias empresas é questão da legislação trabalhista. Onde atual legislação trabalhista é do tempo de Getulio Vargas, e nunca houve uma mudança, fazendo com as pequenas e médias



empresas tenham dificuldades de atender todas as especificações na lei, por exemplo um salário de um empregado chega a aumentar em 50% devido aos encargos sociais, férias, décimo terceiro salário, contribuição sindical. Outra dificuldade das pequenas e médias empresas está na questão do Programa de Prevenção de Acidentes no Trabalho, onde a legislação é tão complexa para setores empresariais, principalmente para a indústria de pequeno porte, onde muitas vezes a indústria não tem condições de atender as condições mínimas de prevenção de acidentes.

As grandes multinacionais brasileiras para poder crescer, estão montando suas fábricas em outros países, principalmente pela questão de legislação trabalhistas, que é menos complexa, como na China as férias chegam a dez dias por ano sem remuneração, e 13º não existe (jornal O Globo, 16/04/2006). As grandes multinacionais têm condições de abrirem ou mudarem suas fábricas para países que tenham melhores legislações para diminuir seus custos, mas as pequenas e médias empresas brasileiras como não tem condições de se mudarem para outros países tem que se submeter as nossas legislações, a única forma de alguns setores empresariais tem de diminuir seus custos e se adequarem ao regime Tributário do Simples, que é instituído pela Lei Geral das Micros e Pequenas Empresas, com isso faz com algumas empresas de pequeno e médio porte possam ter um pouco de fôlego para continuar seus empreendimentos. Na revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, edição nº 207 de abril de 2006, existe um projeto de lei onde quer incluir mais 27 categorias de prestadora de serviços para o regime Tributário do Simples, como construção civil, escritórios de contabilidade.

As instituições públicas devem notar que as maiorias dos empregos são geradas pelas pequenas e médias, pois as grandes multinacionais para diminuir seus custos utilizam a automação. Como as pequenas e médias às vezes tem a dificuldade de acesso a financiamentos não utiliza meios de automação.

Definição de empresas pequeno porte e médio por empregados e faturamento:

**Tabela 8.1:** Classificação das MPEs segundo número de empregados

| <b>Porte</b>              | <b>Empregados</b>  |
|---------------------------|--|
| Microempresa              | No comércio e serviços até 09 empregados.<br>Na indústria até 19 empregados            |
| Empresas de Pequeno Porte | No comércio e serviços 10 a 49 empregados.<br>Na indústria 20 a 99 empregados          |
| Empresas de Médio Porte   | No comércio e serviços 50 a 99 empregados.<br>Na indústria 100 a 499 empregados        |
| Empresas Grande Porte     | No comércio e serviços acima de 99 empregados.<br>Na indústria acima de 499 empregados |

FONTE: SEBRAE.

**Tabela 8.2:** Classificação das MPEs segundo faturamento bruto anual.

| <b>Porte</b>              | <b>Faturamento bruto anual</b>          |
|---------------------------|---|
| Microempresa              | Até R\$ 244.000,00                      |
| Empresas de Pequeno Porte | Entre R\$ 244.000,01 e R\$ 1.200.000,00 |

FONTE: Lei Federal nº 9.841 de 05/10/99 (código Micro e Pequenas Empresas).

Segundo IBGE existe 3,5 milhões de empresas no Brasil cerca de 98% das empresas são de micro e de pequeno porte, mantém cerca de 35 milhões de empregos, são cerca de 59% dos empregos. São cerca de 4.000 empresas exportadoras com um faturamento US\$ 800 milhões.

**Tabela 8.3:** Participação das MPEs na Economia Brasileira.

| <b>Variável</b>         | <b>As MPEs no Brasil (em %)</b> |
|-------------------------|---------------------------------|
| Números Empresas        | 98%                             |
| Pessoal Ocupado         | 59%                             |
| Faturamento             | 28%                             |
| PIB                     | 20%                             |
| Nº Empresas exportadora | 29%                             |
| Valor Exportação        | 1,7%                            |

FONTE: Elaboração a partir do IBGE, FUNCEX e RAIS/MTE (1994/1995/1996).

Infelizmente no estudo mais detalhado sobre as pequenas e médias empresas no Brasil, o único estudo que existe junto ao IBGE sobre pequenas e micro empresas, fala somente sobre o comércio e serviços, não comenta nada sobre setor industrial.

## 9 CONCLUSÃO

O estudo de caso apresentado no presente trabalho possibilitou identificar como as empresas familiares têm um grande papel social e continuam sendo um grande diferencial em um ambiente globalizado, sejam elas grandes ou pequenas, estejam elas nas grandes metrópoles ou nas pequenas cidades do interior.

Quando Karl Max começou a criticar o capitalismo no final do século XIX, criticava também de certa forma as empresas familiares e seu modo de tratar os empregados. Depois da Revolução Russa, em que povo tomou o poder, muitos acreditavam que o capitalismo representado pelos grandes negócios familiares estava com seus dias acabados. Mas o que está acontecendo é que o comunismo decaiu, resistindo por enquanto na China e Cuba, mas mesmo assim estes dois países estão abrindo suas portas comerciais. Em compensação as empresas familiares estão sobrevivendo, algumas já são centenárias, tendo forte papel social juntas as comunidades.

No Brasil o governo ainda não tem ajudado os empreendedores, a se desenvolverem mais como, por exemplo, na abertura de novos negócios e na criação de novos produtos, pois conscientemente pode – se dizer que as gerações de muitos empregos são graças às mesmas pequenas e médias empresas que melhoram as condições sociais de nosso país, na questão de geração de empregos.

O conceito de empresa familiar está relacionado ao aspecto de participação acionária, com isso garante sua participação estratégica dentro da empresa. É importante que desde cedo se crie um processo corporativo entre os familiares, para evitar os conflitos, fazendo com que no passar do tempo o negócio tenha um forte conceito de empresa familiar.

Nos relacionamentos dentro das empresas familiares, a psicologia e o diálogo devem ser o melhor caminho para resolver às diferenças. Os familiares devem saber diferenciar que os problemas ocasionados dentro de casa não devem ser trazidos para dentro da empresa, é que em muitos casos estas diferenças podem trazer um mal estar para dentro da instituição, afetando até o relacionamento com os empregados.

Os pais devem saber muito bem educar os filhos na questão da responsabilidade dentro da empresa. Os filhos devem saber que uma empresa não é um brinquedo e sim algo que lhe traz o seu sustento como para outros familiares.

As melhores maneiras de que os filhos possam criar esta responsabilidade é que comece desde adolescente a trabalhar dentro da organização ou que os filhos venham a trabalhar em outras empresas para que estes tenham adquirido a experiência necessária para assumir cargos importantes dentro da empresa.

A definição dos sucessores é uma das principais decisões que os donos das empresas devem ser tomadas. Pois desta decisão é que depende a sobrevivência da empresa. A demora da decisão de quem vai assumir a empresa, é uma das condições mais importantes para a sobrevivência dos negócios, pois decisões mal tomadas podem acabar com os negócios da empresa.

O desenvolvimento de um código de ética dentro das empresas, faz com as pessoas envolvidas saibam identificar as condutas e atitudes para administração da empresa. O código de ética é um instrumento que fortalece o orgulho, o poder e a satisfação dos membros familiares.

Algumas empresas de pequeno e médio porte têm um grande fator social em certas regiões, mas a grande maioria não possuem nenhum assessoramento junto a órgãos governamentais, e também existe a dificuldade para a contratação de serviços de consultorias externas.

No aspecto fiscal, as empresas familiares possuem a mesma burocracia de grandes empresas, principalmente as pequenas e médias empresas.

Para a concretização de um sonho empreendedor é necessário que a empresa familiar obtenha um grau de desenvolvimento desejável com muita sabedoria e coragem para vencer obstáculos e seguir em frente.

## REFERÊNCIAS

- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar**. 2.ed. São Paulo: Nobel.1989.
- BERNHOEFT, Renato, CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de Sobrevivência para Sócios e Herdeiros**. 1.ed. São Paulo: Nobel.1995.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: Implementação e Prática**. 1.ed. Porto Alegre: Bookman.2005. 182p.
- COHN, Mike. **Passando a Tocha**. 1.ed. São Paulo: Makron.1991.
- EXAME. **O Maior do Brasil**. São Paulo: Abril, Ed.829, 27-out-2004. p.22-26.
- EXAME. **Desafio de Trabalhar com o Pai**. São Paulo: Abril, Ed.838, 16-mar-2005. p.22-35.
- EXAME. **O Poderoso Wal Mart**. São Paulo: Abril, Ed.848, 03-Ago-2005. p.23-31.
- EXAME. **A Segunda Abertura da Economia Brasileira**. São Paulo: Abril, Ed.857, 07-Dez-2005. p.56-57 e 76-79.
- EXAME. **Onde Investir**. São Paulo: Abril, Ed.862, 01-Mar-2006. p.40-41.
- EXAME. **O Desafio de Escolher o Sucessor**. São Paulo: Abril, Ed.863, 15-Mar-2006. p.18-29.
- EXAME. **O Brasil Descobre a Bolsa**. São Paulo: Abril, Ed.864, 29-Mar-2006. p.02-18, 23-35 e 65.
- EXAME. **Como Ganhar Dinheiro com a Índia**. São Paulo: Abril, Ed.865, 12-Abr-2006. p.76.
- FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: A Sustentação da Visão, dos objetivos e da Atuação Empreendedora**. 1.ed. São Paulo: Makron.1993.
- FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: A Sustentação da Visão, dos objetivos e da Atuação Empreendedora**. 1.ed. São Paulo: Makron.1993.
- GERSICK, Kelyn E., outros. Harvard Business School. **De Geração para Geração**. 2.ed. São Paulo: Negócio.1997.
- GESTÃO EM NEGÓCIO. **Guru pra quê**. São Paulo: Escala, Ed.05, abr-2006. p.10-13.
- LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. 1.ed. São Paulo: Pioneira.1978
- LODI, João Bosco. **A Ética na Empresa Familiar**. 1.ed. São Paulo: Negócio.1994
- LODI, João Bosco. **Fusões e Aquisições: Sobrevivência e Sucessão, o Cenário Brasileiro**. 1.ed. Rio de Janeiro: Campos.1999

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. **Família Ltda.** São Paulo: Globo, Ed.207, abr.2006. p.36-48.

VEJA. **Palocci Ganha Todas.** São Paulo: Abril, Ed.1857, 09-Jun-2004. p.134-135.

VEJA. **Mais um Soco na Democracia.** São Paulo: Abril, Ed.1878, 03-Nov-2004. p.120-126.

VEJA. **PT deixou o Brasil mais Burro.** São Paulo: Abril, Ed.1889, 26-Jan-2005. p.80-81.

VENCER. **Motivação.** São Paulo: Vencer, Ed.77, mar-2006. p.68-73.

VIDA DE EXECUTIVO. **Negociar é o Segredo.** São Paulo: Símbolo, Ed.23, abr-2006. p.32-35.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a Empresa Familiar.** 1.ed. Rio de Janeiro: Rocco.1996

## **Sites Consultados**

**Acessados entre dezembro de 2005 a maio de 2006**

[www.kanitz.com.br](http://www.kanitz.com.br)

[www.empresafamiliar.com.br](http://www.empresafamiliar.com.br)

## **APÊNDICE 1 – RELATO CURTUME CURITIBA**

### CURTUME CURITIBA S. A.

#### Histórico da empresa S. A Curtume Curitiba.

Localização: Rua Itupava - Bairro Hugo Lange.

Área construída: 11.000 m².

Terreno: 30.000 m²

Hoje atual Escola do Positivo – Ambiental.

Fundado: Em Curitiba Paraná em 1.893, pela família Shelenk, depois foi adquirida pela família Busato.

Em 1.969, a família Busato vendeu para a família Deboni, madeireiros da cidade de Caçador SC, aonde permaneceram com a Indústria até 1995.

No ano 1983 a Indústria mudou-se para a cidade industrial de Curitiba.

#### Indústria Nova.

Área construída 28.000m².

Terreno 242.000m²

Número de empregados em 1993 (1.800) no curtume

Número de empregados em 1993 (450), fábrica de Cabedal anexa ao curtume.

Número de empregados em 1993 indiretos, terceiros, fábrica de cabedal 1900 na cidades de Caçador SC, Videira SC, Fraiburgo SC, Rio das Antas SC.

#### Resumo de empregados

Curtume de fábricas de cabedal pertence a família Deboni, 4.150 funcionários.

#### Fábrica

Curtume, principal atividade era a preparação e curtimento de peles de gados oriundas de todos os estados brasileiros.

Consumo mensal 80.000, peles mensal mercados consumidores, exportação 85% couros acabados e semi acabados, Alemanha, Finlândia, Estados Unidos, Canadá, França, Itália, Austrália e outros países.

Consumidores mercado interno, Franca SP, RS e Minas Gerais.

No Brasil, existem aproximadamente 650 curtumes, sessões de acabamentos 2.500, sendo que os curtumes mais modernos estão localizados no RS e SC.

#### Curtume

Como todo e qualquer negócio de transformação tem suas entre safras, no caso de curtumes o grande problema é a falta de matéria- prima, que estão nas mãos dos barraqueiros que compram o couro do frigorífico e revendem para os curtumes, e existe neste ramo o monopólio.



### Administração do Curtume:

Era administrado pela própria família Deboni, três primos Deboni e um cunhado Caron, quando a Administração estava nas mãos dos principais sócios os negócios sempre iam bem, após o desligamentos de dois primos e um cunhado o sócio que permaneceu no comando a indústria que foi obrigado a aceitar que viesse para administração da indústria os filhos dos sócios acionistas, gente nova e sem formação acadêmica e nenhum conhecimentos de indústria, os negócios não estavam indo bem, o sócio que permaneceu no comando da indústria contratou uma consultoria de SP, para fazer um reengenharia industrial, após os levantamentos para a contratação de profissionais para comandar a empresa:

1. diretor financeiro, com um vasto conhecimento no ramo bancário, trazendo contigo para assessorar parentes próximos que trabalhavam com ele em outros bancos.
2. diretor administrativo, um engenheiro mecânico, funcionário que trabalhava empresas de consultoria, mas sem conhecimento do setor de produtivo da empresa.
3. Contador, sem conhecimentos do setor produtivo da empresa, nomeado controller da empresa.
4. Vice diretor financeiro, sua função era fazer empréstimos com bancos públicos , mas devido a conflitos com o diretor financeiro os empréstimos vieram para cobrir déficits financeiros.
5. Demissão de funcionários antigos que tinham pleno conhecimentos da fábrica, outros pediram demissão pois, a empresa já não tinha condições de se reerguer.

### Conclusão:

A empresa não preparou seus sucessores familiares, pois, houve dissidências entre os primos e cunhados dentro da indústria, fazendo com que a empresa viesse pedir concordata em 1995, seus bens foram a leilão público para saldar dividas trabalhistas na Rua Itupava, fosse vendidos por 30% do valor real do mesmo, pois, estava hipotecado junto ao banco, e posteriormente vendido ao Grupo de Ensino Positivo.

A empresa deixou de existir, por má administração e por brigas familiares.